

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Liisi Siil

# **TÖÖ ANALÜÜSI LÄBIVIIMINE KODUAKEN OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Jaana Kikas, MBA

Kaasjuhendaja: Grete Männikus, MBA

Pärnu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele

Jaana Kikas

/digiallkirjastatud/

Grete Männikus

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud „..“ ..... a.

TÜ Pärnu kolledži programmijuht Margus Kõomägi

/digiallkirjastatud/

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Liisi Siil

/digiallkirjastatud/

## SISUKORD

|   |    |
|---|----|
| Sissejuhatus .....  | 4  |
| 1. Ülevaade töö analüüsist.....                                       | 7  |
| 1.1. Töö analüüs personalijuhtimises .....                            | 7  |
| 1.2. Töö analüüsi protsess ja meetodid .....                          | 12 |
| 1.3. Töö analüüsi väljundid .....                                     | 17 |
| 2. Töö analüüsi uuringu läbiviimine Koduaken OÜ-s .....               | 22 |
| 2.1. Koduaken OÜ tutvustus ja uuringu metoodika kirjeldus .....       | 22 |
| 2.2. Koduaken OÜ töö analüüsi uuringu tulemused ja analüüs .....      | 25 |
| 2.3. Koduaken OÜ töö analüüsi uuringu järeldused ja ettepanekud ..... | 43 |
| Kokkuvõte .....   | 52 |
| Viidatud allikad.....   | 54 |
| Lisa 1. Töö analüüsi uuringu ankeetküsitlus.....                      | 57 |
| Lisa 2. Töö analüüsi uuringu intervjuu küsimused .....                | 61 |
| Lisa 3. Järeldused ja ettepanekud koos teoreetilise alusega.....      | 62 |
| Lisa 4. Koduaken OÜ struktuur .....                                   | 64 |
| Lisa 5. Ametijuhendi näidis .....                                     | 65 |
| Lisa 6. Ametijuhendi näidis paigaldusjuhile.....                      | 66 |
| Lisa 7. Ametikoha profiili näidis .....                               | 67 |
| Lisa 8. Ametikoha profiili näidis tootmisjuhile .....                 | 68 |
| Summary .....   | 69 |

## SISSEJUHATUS

Töö analüüsi teostamine võimaldab tõsta organisatsiooni tulemuslikkust. Organisatsioon suudab kiiremini reageerida töötajate käitumises ja keskkonnas toimuvatele muutustele. Töö analüüsi tulemusel on võimalik hinnata, milline on reaalne personali või oskuste vajadus ettevõttes, mis võimaldab omakorda tõsta personalitegevuste efektiivsust ja vähendada kulutusi. Töö analüüsist selguva informatsiooni tulemus on sisendiks personali arendustegevuste kavandamiseks.

Personaliprotsessid nagu värbamis- ja valikustrateegia, töötajate koolitamine ja arendamine, tulemuslikkuse hindamine, hüvitamine ning töötervishoiu ja tööohutuse tagamine, on üha enam kujundatud vastavalt töökohtade nõudlusele ja omadustele. Nende personaliprotsesside tõhusus nõuab, et tööpositsioonid peavad olema selgelt mõistetavad nii organisatsioonile kui ka töötajale. Töö analüüsi läbiviimine annab selle arusaamise. (Siddique, 2004, lk 220)

Lõputöö keskendub töö analüüsi uuringu läbiviimisele, mille tulemusel autor koostab ettepanekud tööjõu paremaks planeerimiseks ja rakendamiseks. Lõputöö uurimisobjektiks on tootmisettevõtte Koduaken OÜ, kes alustas enda ettevõtet mõne töötajaga. Tänapäevaks on ettevõtte töötajate arv kasvanud ja organisatsioon on laienenud lisaks Tallinnale ka Tartusse. Tegemist on väikeettevõttega, kus töötab 38 inimest ja mis on tegutsenud üle 23 aasta. Ettevõtte laienemisega on hakanud tekkima probleemid sisekommunikatsiooniga ja arusaamatusi ning ebaselgust tööülesannete täitmises ja alluvussuhetes.

Ettevõttes ei ole varasemalt töö analüüsi uuringut läbi viidud. Tööjõu planeerimatus, ametijuhendite puudumine ja puudulik sisekommunikatsioon tekitab arusaamatusi, kes mille eest vastutav on, milline on alluvussuhe ja ametikoha eesmärk ning kuidas hinnatakse tööülesannete tulemusi. Ametikohtade kirjelduste ja eesmärkide paika seadmine on organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks võtmekoht, et töötajad teaksid,

mida nad teevad, mida neilt oodatakse ja miks on antud tööpositsioon vajalik, et täita organisatsiooni eesmäärke.

Enamus Eesti ettevõteteid on kunagi alustanud väiksel ja väheste töötajatega ning on läbi aastate kasvanud ja laienenud. Antud lõputöö on kasulik ka teistele samasuguse ajalooga organisatsioonidele, kes kunagi on alustanud paari töötajaga ning kes nüüd on laienenud. Teatud ajal tekib vajadus formaliseerida töösuhted ja sellega seotud dokumentatsioon.

Töö uurimisküsimusteks on seatud:

- Milline on töö analüüsi roll personalijuhtimises?
- Millised on töö analüüsi protsess, meetodid ja väljundid?

Töö eesmärgiks on organisatsiooni eesmärkide paremaks saavutamiseks töö analüüsi uuringu läbiviimine ja selle tulemuste alusel ettepanekute tegemine tööjõu planeerimise ning rakendamise parendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks on seatud järgmised uurimisülesanded:

- Anda ülevaade töö analüüsist personalijuhtimise protsessides;
- Tuua välja töö analüüsi protsess ja meetodid töö analüüsi läbiviimiseks;
- Anda ülevaade töö analüüsi väljunditest;
- Anda ülevaade Koduaken OÜ-st ja uuringu metoodikast;
- Analüüsida töö analüüsi küsitlusest ja intervjuust saadud tulemusi;
- Esitada järeldused ja ettepanekud tööjõu planeerimise ja rakendamise parendamiseks.

Uurimisülesannete lahendamiseks uurib autor töö analüüsi protsessi, meetodeid ja väljundeid ning viib läbi töö analüüsi uuringu küsitluse organisatsiooni töötajate seas ja poolstruktureeritud intervjuu ettevõtte tegevjuhiga.

Töö teoreetilise osa koostamisel kasutati teadusartikleid ja personalijuhtimise valdkonna eriala kirjandust. Teooria osas tuginetakse autoritele nagu Siddique, Tubey *et al.*, Ispas *et al.*, Sackett & Laczo ja Kshatriya. Uuringu läbiviimiseks kasutatakse kvalitatiivseid andmekogumismeetodeid, milleks on dokumendianalüüs, küsitlus ja intervjuu.

Lõputöö koosneb kahest peatükist ja nende alapeatükkidest. Esimene peatükk annab ülevaate töö analüüsi protsessist, meetoditest ja väljunditest. Töö teine peatükk annab

ülevaate Koduaken OÜ organisatsioonist, uuringu meetoditest, töö analüüsi uuringust ning tulemustest ja ettepanekutest.

# 1. ÜLEVAADE TÖÖ ANALÜÜSIST

## 1.1. Töö analüüs personalijuhtimises

Personalijuhtimine on tänasel päeval ettevõtetes muutumas aina olulisemaks. Seda ei nähta kui ainult korralduslikku poolt vaid strateegiat, mis võib tekitada ettevõtte konkurentsieelise. Töö analüüs on üks paljudest personalijuhtimise protsessidest, mille läbiviimisel on võimalik ettevõttel saada infot ametikohtade kui ka sellel positsioonil töötava inimese oskuste kohta, et enda tööülesandeid edukalt täita. Lõputöös kasutatakse nii ametikoha kui ka tööpositsiooni väljendit. Neid käsitletakse lõputöös kui sünonüüme. Inglise keeles ametikoha ja tööpositsiooni mõiste on sama ehk *job position*. Eestis on levinum ametikoha kirjeldus.

Tänapäeval mõjutab personalijuhtimine organisatsiooni selle kõigis etappides alates tööjõu hetkel olemasolevate oskuste tundmise strateegilise planeerimise faasist kuni osakonna operatiivse efektiivsuse ning uute rakenduste ja protsesside teostamisvõime tundmiseni (Rothwell *et al.*, 2012, lk 21). Personalijuhtimine on juhtimise osa, mis töötab inimestega, et töö saaks tehtud nii hästi kui võimalik. Pole tähtis, kui suur või väike organisatsioon on, kui on kasvõi üks töötaja, on personalil oluline roll. (DeCenzo & Robbins, 2010, lk 27) Personalijuhtimine on üks elemente, mis võimaldab organisatsioonil keerulistes tingimustes konkurentsipüües püsida. Personalijuhtimise tõhus praktika paneb pädevad ja innovaatilised töötajad panustama organisatsiooni eesmärkide saavutamisse. (Riana *et al.*, 2020, lk 107)

Töötajad ehk inimressurss on organisatsiooni toimimiseks ülitähtis vara, kellel on teadmised, oskused, võimekus ja tulevikupotentsiaal anda individuaalne ning kollektiivne panus organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks tuleb paika panna juhtimisstrateegia, milleks on inimressursside planeerimine, tulemusliku töökorralduse tagamine, kohanemisprotsesside kujundamine

ning töötervihoiu ja tööohutuse tagamine. (Tubey *et al.*, 2015, lk 142) Organisatsioonisisene kommunikatsioon on iga ettevõtte jaoks väga oluline, sest töötajad peavad neile edastatud informatsioonist selgelt ja õigesti aru saama. Kommunikatsiooni peamine roll on organisatsiooni toetamine selle eesmärkide saavutamisel. (Ispas *et al.*, 2011, lk 150) Organisatsioonid kasutavad töö analüüsi, et seostada strateegilised eesmärgid ametikoha tööülesannete tulemustega. Sellega tagatakse üksikute tööpositsioonide strateegiline vastavus organisatsiooni üldiste eesmärkidega. (Morgenson *et al.*, 2014, lk 1905)

Töö analüüsi definitsioone on läbi aastate erinevaid (vt tabel 1, lk 9). Töö analüüsi peamine eesmärk on ametikoha ja sellega seonduva analüüsimine. See annab objektiivse ülevaate ametikohast, mitte inimesest, kes sellel ametikohal töötab. (Saif *et al.*, 2013, lk 106) Töö analüüsi ja selle tulemusi ei tohiks vaadelda kui töö kirjeldamist. Selle läbiviimisel peab olema eesmärgiks eduka töökogemuse mõistmine. (Sanchez & Levine, 2012, lk 401) Ennetav töö analüüs tõstab organisatsiooni tulemuslikkust, edendades töös positiivset suhtumist ja pühendumust tööle. Töö analüüsi tulemusel saab tuvastada tegureid, mis võimaldavad teha vajalikke muudatusi, et suurendada töötajate huvi, motivatsiooni ja rahulolu oma tööga. (Siddique, 2004, lk 223)



**Tabel 1.** Töö analüüsi definitsioonid

| Autor                        | Aasta | Definitsioon  |
|------------------------------|-------|---|
| Sackett & Laczó              | 2003  | Töö analüüs on lai mõiste, mida tavaliselt kasutatakse mitmesuguste süstemaatiliste protseduuride kirjeldamiseks, et uurida, dokumenteerida ja teha järeldusi tööalase tegevuse, töötajate omaduste ja töö konteksti kohta. |
| Mark A. Wilson               | 2007  | Töö analüüs on töö kohta käiva informatsiooni kogumise, korrastamise, analüüsimise ja dokumenteerimise protsess.  |
| Sanchez & Levine             | 2012  | Töö analüüs on protsess, mille kaudu saadakse arusaam tööülesannete tegevustest, eesmärkidest ja nõuetest.  |
| Kevin J. Smith               | 2015  | Töö analüüs on neutraalne protsess töökohustuste kindlaksmääramiseks ja rollide, funktsioonide ning kohustuste uurimine, mida peab töötaja täitma, kes sellele tööle valitakse.   |
| Morgenson, Brannick & Levine | 2019  | Töö analüüs hõlmab endas paljusid tegevusi, millest kõik on suunatud avastamisele, mõistmisele ja kirjeldamisele, mida inimesed tööpositsioonil teevad.   |

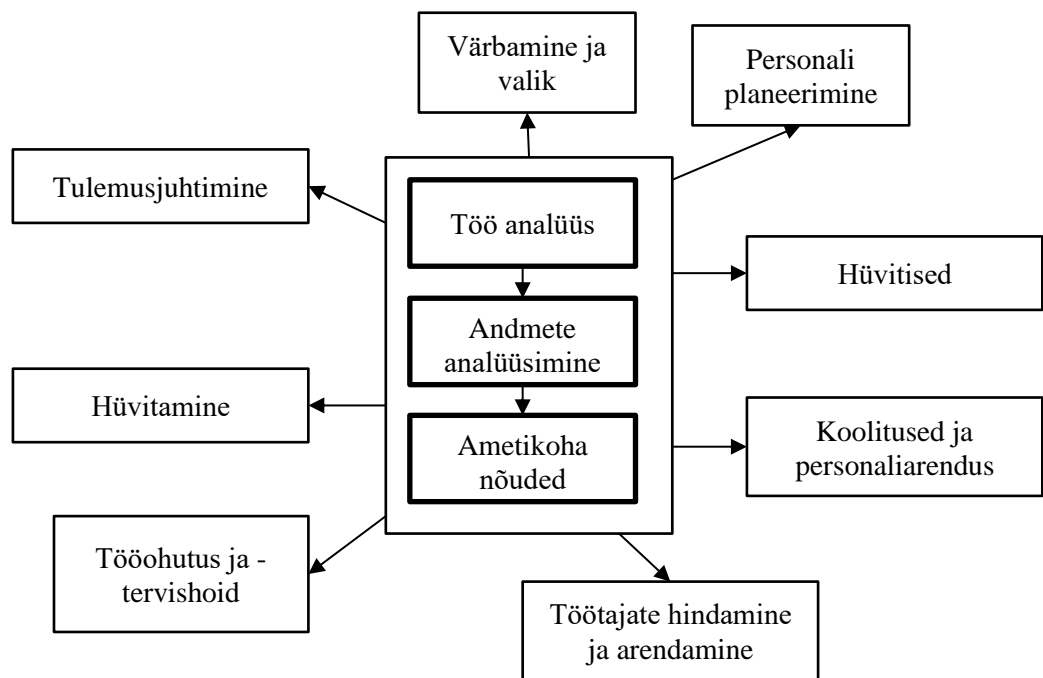
Allikas: Sackett & Laczó, 2003, lk 21; Wilson, 2007, lk 219; Sanchez & Levine, 2012, lk 398; Smith, 2015, lk 96; Morgenson *et al.*, 2019, lk 1905, autori koostatud.

Ettevõtted, kes regulaarselt viivad läbi töö analüüse, omavad palju paremaid teadmisi oma töötajate tugevustest ja kitsaskohtadest ning saavad oma oskustes ja töökäitumises esinevate puudujääkide parandamiseks võtta õigeaegseid parandusmeetmeid (Clifford, 1994, viidatud Siddique, 2004, lk 221 vahendusel). Regulaarne või ennetav töö analüüsi praktika aitab ettevõttel luua korraliku infrastruktuuri, määratledes nii tööülesanded kui ka nende täitmise ajakava ja oodatava tulemuse. Rollide ja kohustuste selge määratlemine läbi töö analüüsi tagab, et organisatsiooni hierarhia igal tasandil mõistetakse töötaja panust. (Siddique, 2004, lk 221)

Töö analüüs on pidev ja korduv protsess, mida tuleks iga teatud aja tagant üle vaadata. Üldine reegel on, et töö analüüsi tulemusi tuleks iga kolme kuni viie aasta tagant uuendada. Töö analüüse võib läbi viia ka tihedamini, kui organisatsioonis või tehnoloogias toimuvad olulised muudatused. (Chinn & Hertz, 2010, lk 1) Regulaarne töö analüüsi läbiviimine on tagasiside allikas töötajatele ja nende ülemustele. Personalijuhid saavad tagasisidet kasutada kasulike programmide väljatöötamiseks nagu ametikoha rotatsioon, ametikoha ülesannete suurendamine ja mitmekesistamine, et saavutada parem

vastavus töökoha nõudmistele ning töötajate oskuste ja võimete vahel. (Siddique, 2004, lk 223)

Töö analüüs esindab ühte kõige sagedamini kasutatavat organisatsiooni andmete kogumise tehnikat (Sackett & Laczó, 2003, lk 21). Töö analüüsi läbiviimine ametikoha nõuete hindamiseks annab usaldusväärseid kui ka sisukaid tulemusi, mis toetavad personalijuhtimist (Wooten & Prien, 2007, lk 313). See sisaldab endas mitmesuguseid süsteemseid protseduure tööalaste tegevuste, töötajate omaduste ja töö konteksti uurimiseks, dokumenteerimiseks ja järelduste tegemiseks (Sackett & Laczó, 2003, lk 21). Töö analüüs annab fundamentaalse teabe ametikohast ja on sisendiks kõikidele ettevõtte personalitegevustele ja protsessidele, milleks on: personali planeerimine, värbamine ja valik, tulemusjuhtimine, töötajate hindamine ja arendamine, tööohutus ja -tervishoid, hüvitiste määramine, koolitused ja personaliarendus (vt joonis 1, lk 10) (Saif *et al.*, 2013, lk 106; Morgenson *et al.*, 2014, lk 1905).



**Joonis 1.** Töö analüüsi seos ettevõtte personaliprotsessidega. Allikas: Saif *et al.*, 2013, lk 106; Morgenson *et al.*, 2014, lk 1905, autori koostatud.

Töö analüüs täidab nende personalitegevuste jaoks kahte kriitilist funktsiooni. Esiteks aitab töö analüüs tagada, et personalitegevustes ja protsessides tehtud otsused oleksid õiglased ja täpsed. Näiteks uue töötaja valimisel lähtutakse kandidaadi kvalifitseerumisest, mitte isiklikust arvamusest. Teiseks annab töö analüüs informatsiooni hetkel olemasolevate ametikohtade kohta ja millised on antud ametikohale vajalikud teadmised, oskused, võimed, mida töötajal on vaja tööde nõuetekohaseks täitmiseks. See hõlmab ametikohal toimuva täpselt kindlaksmääramist ja kirjeldamist, määratledes nõutavad ülesanded, vajalikud teadmised ja oskused ning mis tingimustel neid ülesandeid täidetakse. (Saif *et al.*, 2013, lk 106)

Personaliprotsesside tõhusus nõuab, et tööpositsioonid oleksid selgelt mõistetavad nii organisatsioonile kui ka töötajale (Siddique, 2004, lk 220). Töö analüüsist saadud informatsiooni rakendamine aitab vähendada konflikte organisatsiooni personalitegevustes (Wooten & Prien, 2007, lk 313). Näiteks on ettevõttel vaja kandidaatide seast valida uued töötajad, mis on üks osa värbamise ja valiku protsessist. Töö analüüsi tulemused on aluseks kehtivate valikusüsteemide väljatöötamisele, mille eesmärgiks on tagada sisu kehtivus ja asjakohase toimivusdomeeni tuvastamine. Sellega tagatakse, et valikusüsteem on õiglane, suurendades valikuprotseduuride seotust tööpositsiooniga ja aidates valikusüsteemil vastu pidada juriidilistele väljakutsetele. Töö analüüsist saadud teave võimaldab organisatsioonil planeerida tööjõuvajadust süsteemselt ja kogu organisatsiooni hõlmavalt. (Morgenson *et al.*, 2014, lk 1905)

Töö analüüsi lõpptulemusena tehakse kindlaks ametikoha tööülesanded, nende täitmiseks vajalikud teadmised ja oskused ning täitmise tingimused (DeCenzo & Robbins, 2010, lk 120; Kshatriya, 2016, lk 205). Selle läbiviimise eesmärk on määratleda ametikoha ülesanded nii täpselt, et uus töötaja oleks võimeline oma ametikoha tööülesandeid sooritama ohutult ja asjatundlikult (Chinn & Hertz, 2010, lk 1). Tulemused peaksid olema piisavalt üksikasjalikud, organisatsioon saaks uuendada põhimõtteid, määrusi, struktuuri ametijuhendeid ja organisatsiooni eesmärke. Kasulike töö analüüsi tulemuste saamise võti on valida töö analüüsi läbiviimiseks inimene, kes tunneb erinevaid töö analüüsi meetodeid, mis lõppkokkuvõttes mõjutavad ülesannete spetsiifilisuse taset ja organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks kõige paremini sobivaid teadmisi. (Chinn & Hertz, 2010, lk 3)

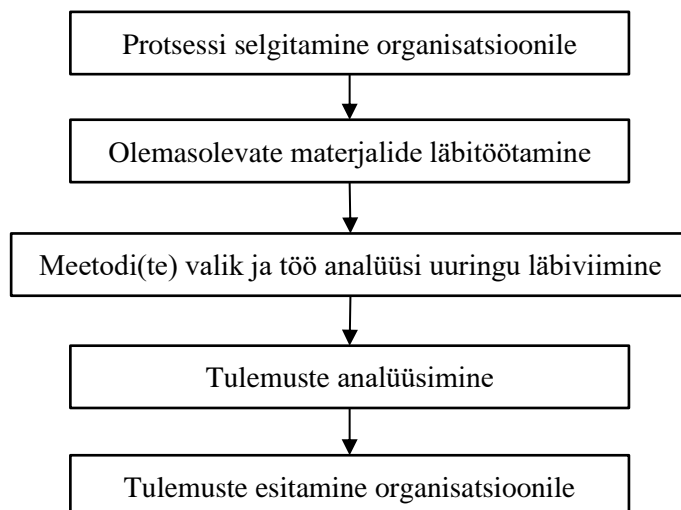
Siddique (2004, lk 238) läbi viidud uuring töö analüüsi mõjust organisatsiooni tulemuslikkusele näitas, et ennetav töö analüüsi praktika on tõhus personalistrateegia saavutamaks soovitud tulemusi organisatsioonis. See võimaldab suurendada administratsiooni tõhusust, loob tervisliku õhkkonna, parandab majandustulemusi ja suurendab tulemuslikkust.

Personalijuhtimist tuleb käsitleda kui organisatsiooni ühte osa äritegevusest, mitte eraldiseisvat tegevust või osakonda. Personalijuhtimise tõhus praktiseerimine võimaldab suurendada organisatsiooni müüki, meeskonnatööd ja töötajate osalemist otsuste langetamisel. Töö analüüs on sisend kõigile organisatsioonis olevatele personalitegevustele. Olenevalt organisatsioonist, tuleks töö analüüsi tulemusi üle vaadata iga teatud aja tagant, et vajalikke uuendusi teha, mis võimaldaksid töötajatel tööülesandeid sooritada eesmärgipäraselt ja ohutult.

## **1.2. Töö analüüsi protsess ja meetodid**

Töö analüüsi uuringu läbiviimisel on oluline, et töö analüüsi protsess oleks struktureeritud ja vormistatud. Enne töö analüüsi alustamist on vajalik organisatsiooni kui ka selle töötajaid töö analüüsi uuringust teavitada ja protsessi tutvustada, et kõigil oleks selge arusaam, mis on uuringu eesmärk. Töö analüüsi läbiviimiseks on mitmeid erinevaid meetodeid. Meetod tuleks valida vastavalt soovitud eesmärgile, mida tahetakse saavutada.

Struktureeritud ja vormistatud protsessina annab töö analüüs põhjaliku ja täpse tööalase teabe, kuna see pärineb paljudest teabeallikatest ja sisaldab samme uue informatsiooni kinnitamiseks mitmel etapil (vt joonis 2, lk 13). See aitab tabada töö nüansse, vähendada subjektiivse hinnangu põhjal saadud valeteavet ja parandada leidude üldist usaldusväärsust. (Ospina *et al.*, 2019, lk 457) Töö analüüsi lähenemisviisid rõhutavad üldiselt kõigi oluliste tööülesannete täitmist, töö tegemiseks vajalike oskuste või pädevuste mõistmist ning tööde konteksti (Brawley & Pury, 2016, lk 759).



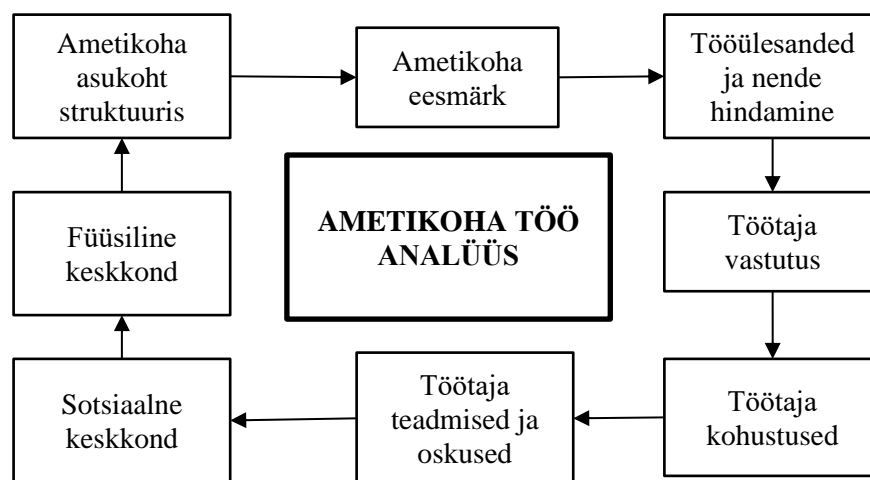
**Joonis 2.** Töö analüüsi uuringu protsess. Allikas: Chinn & Hertz, 2010, lk 8; Morgeson & Dierdorff, 2011, viidatud Brawley & Pury, 2016, lk 756 vahendusel; Chinn & Hertz, 2010, lk 12, autori koostatud.

Enne töö analüüsi uuringuga alustamist on oluline teha kindlaks, kuidas organisatsiooni töö analüüsi tulemusi kasutama hakkab ja kooskõlastada töö analüüsi protsess ning selgitada protsessi üldiselt. Töö analüüsi tulemused võivad oluliselt mõjutada näiteks koolitusnõudeid ja seetõttu on organisatsioonil vaja aega muudatuste elluviimiseks. (Chinn & Hertz, 2010, lk 8)

Töö analüüsis on levinud esialgne samm läbi töötada ametikoha ja ettevõtte kohta nii palju materjali kui võimalik. Nendeks materjalideks on näiteks töötajate käsiraamatud, ettevõtte veebisait, varasemad töökuulutused, töökohal kasutatud masinate käsiraamatud, organisatsioonilised skeemid, jooksvad uudised ettevõtte kohta ja nii edasi – need materjalid tuleks enne mis tahes muude täiendavate andmete kogumist läbi vaadata. (Morgeson & Dierdorff, 2011, viidatud Brawley & Pury, 2016, lk 756 vahendusel) See annab uurijatele põhjaliku arusaamise tööst ja ettevõttest (Brawley & Pury, 2016, lk 756).

Peale eeltööd viiakse läbi töö analüüsi uuring (vt joonis 3, lk 14). Töö analüüs jaotab tööpositsiooni põhikomponentideks. Töö analüüsi uuring määratleb need vastavalt nende töörollinõuetele ehk määratakse kriitilise tähtsusega tööülesanded, nende täitmise tulemuslikkus ja ametikoha vastutus ning ametikoha üldine eesmärk. Analüüsitakse töö konteksti ehk milline on füüsiline ja sotsiaalne keskkond. Füüsilises keskkonnas

vaadatakse, millised on tööülesannete täitmiseks vajalikud töövahendid. Sotsiaalses keskkonnas vaadeldakse, millised on töötaja tööülesannete täitmiseks organisatsioonisisesed ja organisatsioonivälised kontaktid. Lisaks uuritakse töö analüüsis töötaja omadusi ametikohal töötamiseks, olulisi erialasi teadmisi, oskusi ja võimeid. (Ospina *et al.*, 2019, lk 457; Ispas *et al.*, 2011, lk 150) Töö analüüsi käigus uuritakse töötaja omadusi ametikohal töötamiseks. Selleks kasutatakse KSAO (*knowledge, skill ability and other characteristics*) mudelit, mis aitab tuvastada teadmised, oskused, võimed ja muud omadused, mis töötajal peavad olema tööpositsioonil töötamiseks või mida nad peaksid arendama, et organisatsioon saaks saavutada enda strateegilised eesmärgid. (Morgenson *et al.*, 2014, lk 1905)



**Joonis 3.** Töö analüüsi uuring tööpositsiooni hindamisel. Allikas: Siddique, 2004, lk 221; Sackett & Laczo, 2003, lk 21; Saif *et al.*, 2013, lk 106; Kshatriya, 2016, lk 205; Ospina *et al.*, 2019, lk 457, autori koostatud.

Töö analüüsi meetodikaid informatsiooni saamiseks on mitu (vt tabel 2, lk 16). Valitud meetodika peaks sobima töö analüüsi eesmärgiga. (Chinn & Hertz, 2010, lk 12) Kõige sisukamaks töö analüüsi meetodiks on intervjuude ja muude kvalitatiivsete uuringuvormide läbiviimine (Sanchez & Levine, 2012, lk 405). Intervjuude käigus esitatakse töötajatele erinevaid küsimusi nende töö kohta, töö põhiülesannete ja selle produktiivseks täitmiseks vajalike võimete kohta. Intervjuu põhiliseks eeliseks on võimalus esitada lisaküsimusi vastuste täpsustamiseks. (Ispas *et al.*, 2011, lk 150)

Töö analüüsi vaatluse käigus vaadeltakse töötajaid nende tööpositsioonil. Vaatlusmeetod annab koheselt informatsiooni, kuid töötajad töötavad harva kõige tõhusamalt kui neid jälgitakse, seega võivad töö analüüsi tulemustes esineda moonutusi. Vaatlusmeetod nõuab, et kogu tegevusala oleks jälgitav, mis on teatud ametikohtade puhul võimatu – näiteks juhtivpositsioonid. (DeCenzo & Robbins, 2010, lk 121)

Töö analüüsi üks levinumaid meetodeid on küsimustike kasutamine. Töötajatele antakse spetsiaalselt välja töötatud ankeetküsitlus, mille abil töötajad kontrollivad või hindavad oma töös täidetavaid ülesandeid. Tegemist on võimalike tööülesannete loendiga, mille tehnika sobib suurepäraselt info kogumiseks töökohtade kohta. Ankeetküsitlus võib osutada vajalikuks läbi viia veebivormis. Iga projekti puhul tuleks hinnata, kui otstarbekas on internetis küsitlust läbi viia. (DeCenzo & Robbins, 2010, lk 121) Ühelt poolt ei pruugi kõigil olla vajalikke teadmisi, et ankeetküsitlusele vastata veebis (Chinn & Hertz, 2010, lk 9). Ankeetküsitluse läbiviimisel, on mõistlik kasutada lihtsasti arusaadavaid termineid, mitte asendada neid poppsühholoogiliste mõistetega. Teisalt tuleb arvestada, et küsitlusele vastajad ei pruugi anda nii sisukaid vastuseid, kui intervjuus. Selle jaoks tuleb küsimused detailselt läbi mõelda, et kõik oleks korrektselt arusaadav ja küsimused võimaldaksid sisukaid vastuseid anda. (Sanchez & Levine, 2012, lk 414; Chinn & Hertz, 2010, lk 9)

Võimaliku täiendava infoallikana võib töö analüüsi uuringul kasutada kriitiliste intsidentide uurimise meetodit. Selle meetodi käigus uuritakse seost kolme põhielemendi vahel, milleks on intsident, käitumine ja tagajärjed. Tulemusena saab töötaja analüüsida, kuidas kriitilistes olukordades käituda ja mis on selleni viinud ning millised on selle olukorra tagajärjed. (Sanchez & Levine, 2012, lk 415)

Hübriidmeetod annab teavet nii töö sisu kui ka töötaja enda omaduste kohta, mis ametikohal olulised on. Hübriidmeetodi tulemusi saab rakendada mitmetes organisatsioonilistes protsessides. Küsimused tööülesannete kohta annavad teavet värbamiseks kasutatavate üksikasjalike ametijuhendite kirjutamise kohta. Küsimused töötajate oskuste kohta täpsustavad töötajate oskusi ja omadusi, millel põhinevad palkamisotsused ja mille väljaõppeprogrammid oleksid suunatud arengule. Hübriidmeetod on väga mahukas, kuid selle abil on võimalik saada mitmekesisest informatsiooni. Küsimuste abil on võimalik välja selgitada informatsiooni, mis on vajalik

ametikoha hindamiseks, töökohustuste ja vastutuse määramiseks, töökoha füüsilise ja sotsiaalse keskkonna määramiseks, ametikoha määramiseks struktuuris jne. (Ospina *et al.*, 2019, lk 458)

**Tabel 2.** Töö analüüsi meetodid

| Meetod                            | Eelised   | Kitsaskohad   |
|-----------------------------------|---|---|
| Dokumentide analüüs               | Annab arusaamise ettevõttest ja ametikohtadest.   | Ei anna täielikku aktuaalset ülevaadet.   |
| Intervjuu                         | Võimalus esitada lisaküsimusi. Pakuvad fookustatud teavet.  | Aeganõudev. Ei pruugi välja tulla olulised ülesanded, oskused jne, mis võivad olla iseenesest mõistetavad. See võib tulemusi moonutada. |
| Küsimustik                        | Võimalus läbi viia veebivormis. Võimalus korraga palju infot saada. Tõhus viis maksimaalse osaluse tagamiseks.  | Puudub võimalus lisaküsimuste esitamiseks või täpsustuste tegemiseks. Pealiskaudsed vastused. Puudub arvuti kasutamise oskus.           |
| Vaatlus                           | Annab ülevaate tööülesannetest ja kuidas neid realselt täidetakse.  | Töötaja võib muutuda närviliseks, kui teda jälgitakse ning ei tööta efektiivselt. See võib analüüsi tulemust moonutada.                 |
| Kriitiliste intsidentide uurimine | Annab ülevaate, kuidas töötajad kriitilistes olukordades käituvad ja aitab neil mõelda tava tööülesannetest erinevaid situatsioone ning lahendusi olukordadele. | Need situatsioonid erinevad üldistest tööülesannete täitmisest ja ei anna infot, kuidas töötaja tegelikult töötab.                      |
| Hübriidmeetod                     | Annab teavet nii töö sisu kui ka töötaja enda omaduste kohta.   | Väga mahukas.   |

Allikas: Wilson, 2007, lk 236; Morgeson & Dierdorff, 2011, viidatud Brawley & Pury, 2016, lk 756 vahendusel; Ispas *et al.*, 2011, lk 150; DeCenzo & Robbins, 2010, lk 121; Chinn & Hertz, 2010, lk 9; Sanchez & Levine, 2012, lk 415; Ospina *et al.*, 2019, lk 458, autori koostatud

Töö analüüsis kogutud informatsioonist selgub, millised on ametikohal töötamiseks vajalikud minimaalsed nõudmised ametikoha täitjale ehk milline peab olema töötaja haridus, varasem töökogemus, erialased teadmised, oskused ja võimed (Wooten & Prien, 2007, lk 309). Väga hästi läbiviidud töö analüüsid suudavad tuvastada teatud tegevuste puudumised, mis on tänapäeva organisatsioonis kriitilise tähtsusega tööõnõud (Sanchez & Levine, 2012, lk 405).

Töö analüüsi uuringu läbiviimisel on oluline järgida töö analüüsi protsessi. Uuringu läbiviimiseks on mitmeid erinevaid meetodeid, mille eelised ja kitsaskohad tuleks läbi vaadata ja arutada, enne kui meetod kasutusele võetakse. See tagab, et uuring oleks läbi

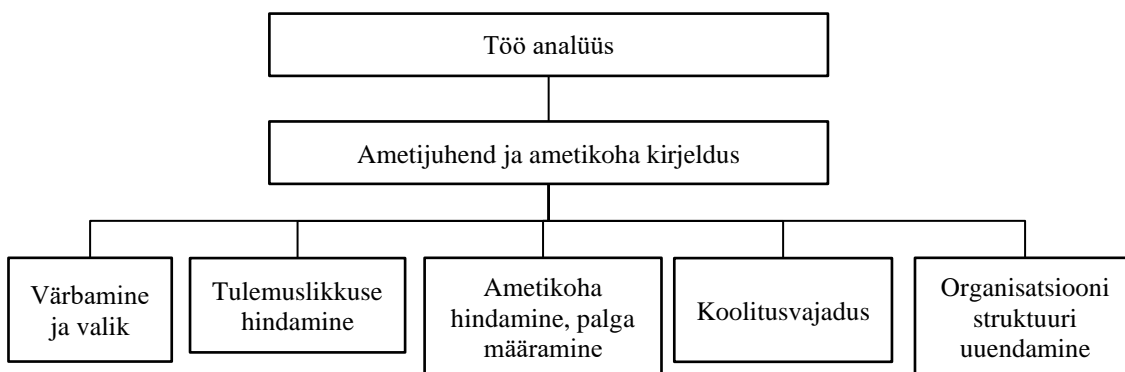


viidud vastavalt eesmärgile ning saavutatakse soovitud tulemused. Töö analüüsi uuringu tulemusel selgub, millised on ametikohal töötamiseks vajalikud nõudmised.

### 1.3. Töö analüüsi väljundid

Töö analüüsi tulemusi on võimalik kasutada mitmel erineval viisil. See kõik oleneb sellest, milline on uuringu eesmärk ning millised on tulemused. Töö analüüsi peamiseks tulemusteks on ametijuhend ja ametikoha kirjeldus. Töö analüüsi uuringu tulemusi on võimalik organisatsiooni teistes personaliprotsessides rakendada.

Töö analüüsi tähtsus on suurenenud tänu muutustele tööjõus ja töökohtades endis. Teatud ametikohtade rollide ja vastutuse selge piiritlemine töökohta analüüsi abil tagab, et organisatsioonilise struktuuri igal tasandil mõistetakse selle panust ja lisatakse toote/teenuse arendamisele lisaväärtust. (Yong *et al.*, 2019, lk 214) Töö analüüsi peamiseks tulemusteks on ametijuhend ja ametikoha kirjeldus. Lisaks viimastele, on töö analüüsi tulemused sisendiks järgmistele protsessidele: ametikoha hindamine, töötajate oskuste hindamine, töö kujundamine, organisatsiooni struktuuri uuendamine, tulemuslikkuse hindamine, koolitus- ja arendustegevuste kavandamine, töötaja lahkumise planeerimine jne (vt joonis 4, lk 17). (Rahman & Nower, 2020, lk 334)



**Joonis 4.** Töö analüüsi tulemuste kasutamine. Allikas: Rahman & Nower, 2020, lk 334, autori koostatud

Ametijuhend (*job description*) on kirjalik dokument, mis kirjeldab teatud tööpositsiooni kohustusi, vastutust, õigusi, tulemusi ja nõutavat kvalifikatsiooni. Ametijuhend on detailse töö analüüsi tulemus. Ametijuhendi üldine eesmärk on palgata õige inimene

õigele ametikohale. Paljud organisatsioonid kasutavad tööle võtmise ajal lihtsalt ametijuhendit ja viskavad selle senikaua tagasi, kuni seda uuesti vaja läheb. Edasisel uurimisel võib ametijuhendi strateegiline kasutamine anda organisatsioonile konkurentsieelise. Kõige täpsema ametijuhendi saamiseks, tuleks see koostada töö analüüsi tulemusel, sest töö analüüs hõlmab nii juhte, ametnike, eksperte ja personalitöötajaid, kes teevad koostööd iga töökoha olemuse tabamiseks. (Rohr, 2016, lk 8)

Ametijuhend on ettevõtte, selle sisemise ülesehituse ja väärtuste mõistmiseks ülioluline. See aitab mõista ettevõtte funktsioone ja töökohustusi. Ametijuhendid näitavad rolli, mida iga töötaja mängib oma vastutusvõime täitmisel. Ametijuhendid peavad selgelt kajastama ettevõtet, selle kliente, turgu ja inimeste individuaalseid rolle organisatsioonis. Selle ülesanne on aidata juhte, koolitajaid ja töötajaid ettevõtte eesmärkide ning soovitud organisatsiooni tulemuslikkuse realiseerimisel. Kui inimeste tegevus ei vii soovitud tulemusteni, tuleks esimesena juhil üle vaadata ametijuhendid. (Ispas *et al.*, 2011, lk 150)

Töötaja jaoks aitab selge ametijuhend mõista kohustusi ja vastutust, tööülesannete olulisust ja seda, kuidas nende tööpositsioon aitab kaasa organisatsiooni missioonile ja eesmärkidele (Belios, 2007, viidatud Ispas *et al.*, 2011, lk 150 vahendusel). Ametijuhendit kasutatakse ka värbamise ja valiku, pädevuse hindamise ning edutamise protsessis (Ahmad *et al.*, 2019, lk 242). Organisatsiooni jaoks aitab selge ametijuhend tagada organisatsiooni tõhususe, kindlustades, et personali tehtud töö on kooskõlas organisatsiooni missiooniga ja aidates juhtidel selgelt kindlaks määrata kõige sobivam töötaja uute ülesannete täitmiseks ning töökoormuste ühtlustamiseks (Ispas *et al.*, 2011, lk 150).

Ametijuhendid ja tulemusstandardid, mida uuendatakse regulaarselt koos kõige värskema töö analüüsiga, võivad aidata personalitöötajatel tuvastada ja kõrvaldada tarbetuid ametinõudeid, konflikti- või rahulolematusalad. Selle tulemusel mõistavad töötajad paremini organisatsiooni ootusi seoses nende tööülesannete ja ettevõtte üldiste eesmärkidega. See rolli selgus parandab omakorda töötajate moraali, rahulolu tööga ja tootlikkust. (Siddique, 2004, 223)

Ametijuhend peaks sisaldama järgmisi punkte:

- Ametinimetus;
- Sissejuhatav osa – kes on otsene juht ja asendajad ning asukoht struktuuris;
- Ametikoha eesmärk;
- Olulised tööülesanded ja kohustused;
- Tööga seonduvad eriõigused;
- Töökohanõuded: haridus, varasem töökogemus, sotsiaalsed oskused ja isikuomadused, erialased teadmised;
- Muud olulised nõuded, mis ettevõtte soovib lisada ametijuhendisse. (Smith, 2015, lk 97; Morgenson *et al.*, 2019, lk 3)

Ametikoha profiil (*job specification*) on inimese edukaks tööks vajalike omaduste kirjeldus ja see tuletatakse töö analüüsi uuringu tegemisel (Kemp Ellington, *et al.*, 2015). Ametikoha profiilis selgitatakse töö edukaks teostamiseks vajalikke omadusi, sealhulgas võimeid, oskusi, kogemusi, kvalifikatsiooni, motivatsioonitaset ning vaimset ja füüsilist tervist. Lisaks peaksid nõutavad omadused olema seotud töövaldkonnaga ja mõõdetavad, näiteks oskus tööd lõpule viia vastavalt määratud ajaperioodile. (Ahmad *et al.*, 2019, lk 242) Ametikoha profiili kasutatakse värbamisel ja personali tööle võtmisel (Kemp Ellington *et al.*, 2015). See hoiab värbaja fookuse ja tähelepanu õiges kohas, kuna töö kirjelduses on toodud vajalike kvalifikatsioonide loend ametikohale, mis abistab õige kandidaadi valimisel ning annab ülevaate, kas kandidaat kvalifitseerub antud positsioonile (DeCenzo & Robbins, 2010, lk 123). Ametikoha kirjeldused on kasulikud ka koolitusvajaduste teavitamiseks, näiteks vajalike teadmiste ja oskuste väljaselgitamiseks (Kemp Ellington *et al.*, 2015).

Ametikoha profiil peaks sisaldama järgmisi punkte:

- Töökirjeldus: tööülesanded, õigused, töötingimused;
- Nõuded ametikohale: haridus, koolitused, varasem töökogemus, oskused, huvid, isikuomadused. (Adityareza, 2015, lk 12)

Töö analüüsil on personalijuhtimises keskne roll. See on oluline sisend personaliprotsesside jaoks, milleks on: värbamine ja valik, tulemuslikkuse, ametikoha, koolitusvajaduse hindamine ja organisatsiooni struktuuri uuendamine. Töö analüüs peaks

olema strateegiliselt seotud mitte ainult juhtimisega, vaid ka muude selle organisatsiooni seotud funktsioonidega. (Singh, 2008, lk 92) Töö analüüsist saadud informatsioon peaks olema ettevõtte ametijuhendite, töötajate värbamise ja valiku ning koolitusprogrammide väljatöötamise alus (Cates *et al.*, 2015, lk 193). See on kriitilise tähtsusega, et kriteeriumid oleksid asjakohased ning puuduks ebavajalik informatsioon (Singh, 2008, lk 95). Töö analüüsi tulemus loob faktilise struktuuri tõhusaks värbamisprotsessiks ja koolituseks, selle asemel, et juhid looksid neid kõhutunde alusel, mida nad tunnevad, et on oluline (Cates *et al.*, 2015, lk 193).

Töö analüüsi tulemustest tulenevalt on võimalik teha ametikoha hindamine, millega määratakse ka ametikohale vastav palk. Enne ametikoha palgataseme kindlaksmääramist on kasulik õppida nii palju kui võimalik tööülesannete ja vastutuse kohta. Peale töö analüüsi uuringust saadud teavet on palgamäärade võrdlemine teiste organisatsioonide sarnastel töökohtadel palju lihtsam ja kiirem. (Morgenson & Campion, 2000, lk 530)

Töö analüüsi teave võimaldab hinnata tööde tegemise tõhusust ehk kas tööd saaks teha mõnel muul viisil suurema tõhususega. Uuringu tulemusest võib selguda, et ametikohad või tööülesanded on vaja ümber korraldada ning sellega uuendada ka organisatsiooni struktuur. (Morgenson & Campion, 2000, lk 531)

Töö analüüsi uuringust peaks selguma, kuidas nii töötajad kui ka juhid näevad ettevõtte hetkeolukorda ja kuhu ettevõtte tahab jõuda ning kuidas antud ametikohad sellele kaasa aitavad ehk millised on eesmärgid. Analüüsist võib selguda, et ettevõtte ei ole oma eesmärgi täitnud või soovib neid parendada. Sellisel juhul tuleks juhil töö analüüsi uuringust selgund tulemusi analüüsida ning ettevõtte saab hakata tegema samme tagamaks töökohtade pidev ümberkujundamine, et pidada sammu tehnoloogia arengu ja muude keskkonnamuutuste teguritega. See tähendab, et ametikohad tuleks vastavalt uuringu tulemustele töö analüüsi meetodite abil ümber kujundada. (Singh, 2008, lk 94)

Tänapäeva ühiskonnas on organisatsioonid muutumas vähem hierarhilisemaks, orgaanilisemaks ja on hakatud kaotama rangeid piire. Uute töötajate valimisel ja personali leidmisel tuleks kasutada KSAO mudelit, mida hinnatakse töö analüüsi uuringus. Sealhulgas on oluline strateegilisel värbamisel ja valikul hinnata kandideerija meeskonnatöö ja sotsiaalseid oskusi ning käitumisviise, mis sobiksid ülejäänud

organisatsioonis töötavate töötajatega. (Singh, 2008, lk 96; Morgenson *et al.*, 2014, lk 1905)

Laia oskuste baasi loomine ja keskendumine püsivamatele võimetele suurendab organisatsiooni töötajate paindlikkust ja kohanemisvõimet, et nad saaksid paremini hakkama muutavas keskkonnas ja strateegiatega. See omakorda suurendab organisatsiooni enda paindlikkust ja kohanemisvõimet. Inimressursi funktsioon aitab strateegilise töö analüüsi abil tagada antud omadusi ja selle käigus suurendada organisatsiooni ellujäämise ja edukuse tõenäosust. Alles pärast töö analüüsi uuringu läbiviimist, praeguste töökohtade ja võimalike tulevaste töökohtade võrdlemist, saab organisatsioon seada oma strateegilised eesmärgid. Eesmärkide seadmine peaks arvestama ka organisatsiooni üldist strateegilist suunda. Eesmärke tuleb pidevalt hinnata ka selliste tagasiside mehhanismide kaudu nagu töötajate kohanemine ja tulemuslikkus. (Singh, 2008, lk 97)

Töö analüüsi tulemuste aksepteeritavus ja kasutamine selle lõppkasutajate poolt on võtmetähtsusega igas töö analüüsi rakenduses. Töötaja, kes töö analüüsi tulemust kasutab, aksepteerib seda paremini, kui on kasutatud kasutajasõbralikku ning arusaadavat terminoloogiat. (Sanchez & Levine, 2012, lk 414) Töötajatele annab töö analüüsi tulemus aktuaalse ja täpse info enda töökohustuste ja oodatavate tulemuste kohta, mis annab töötajatele selge suuna ja eesmärgid (Siddique, 2004, lk 223).

Töö analüüsi uuring annab sisukat informatsiooni ametikohaga seonduvatest tööülesannetest ja nende täitmiseks vajalikest oskustest. Töö analüüsi väljundeid on mitmeid, mida tuleks vastavalt organisatsioonile kohandada. Töö analüüsi uuringut tuleks ettevõttes uuesti läbi viia vastavalt organisatsioonis või organisatsiooniga seotud muutuste korral, et vajadusel töökorralduse parendamiseks muudatusi läbi viia.

## **2. TÖÖ ANALÜÜSI UURINGU LÄBIVIIMINE KODUAKEN OÜ-S**

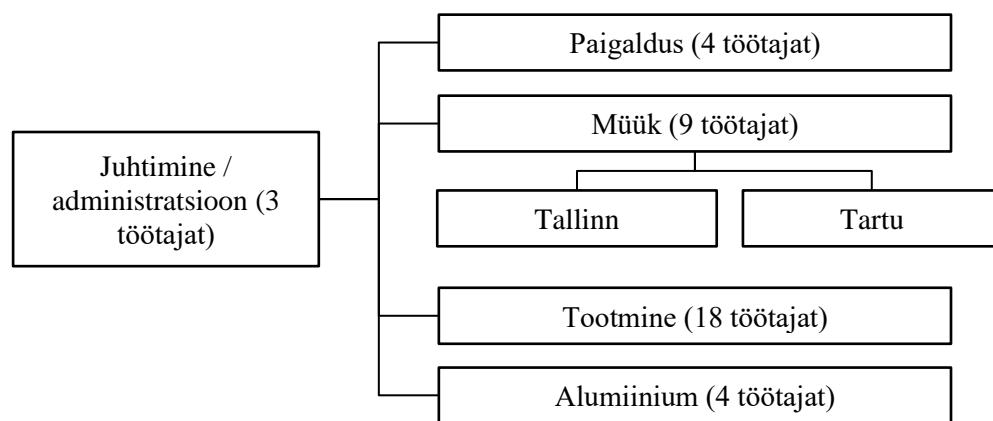
### **2.1. Koduaken OÜ tutvustus ja uuringu metoodika kirjeldus**

Koduaken OÜ on tootmisettevõtte, mis asutati 1998. aastal. Tegemist on väikeettevõttega, kus töötas lõputöö kirjutamise ajal 38 inimest. Ettevõtte alustas tegevust mõne töötajaga Tallinnas. Sellest ajast on ettevõtte laienenud. Avatud on müügipunkt Tartus ja edasimüüjad on Võrus ja Kärklask. Tänaaks on Koduaken OÜ oma tegutsemisega saavutanud tuntuse ja usaldusväärskuse Eesti turul.

Ettevõtte on spetsialiseerunud PVC avatäidete tootmisele, mis oli põhitegevus 20 aastat. Hiljuti on lisandunud rõduklaasi süsteemide ja alumiiniumist ehitussüsteemide tootmine. Tegevusalade hulka kuuluvad PVC ja alumiiniumprofiilidest akende, uste luukide, vaheseinte fassaadide, katuste, rõduklassi tootmine ning müük ja paigaldus. Parima kvaliteedi saavutamiseks ja tagamiseks kasutatakse PVC osas Saksa, rõduklaasi süsteemides Poola ja alumiiniumprofiilide osas Hispaania päritolu süsteeme ja materjale. (Firmast, s. a.)

Ettevõtte on oma pika tegutsemisaja jooksul müünud enda tooteid ja osutanud teenuseid kümnetele tuhandetele eraklientidele, ehitusfirmadele ja kinnisvaraarendajatele. Koduaken OÜ on avatäiteid müünud peale Eesti ka Norra, Rootsi, Soome, Saksamaale ja mujale. Tänaasel päeval on ettevõtte suurimateks klientideks uusehitistega tegelevad ettevõtted. Klientide soovidele parima lahenduse leidmiseks pakub ettevõtte täisteenust alates esimesest konsultatsioonist kuni lõppviimistluseni. Parima lõpptulemuse saamiseks pakutakse lisaks tavatoodetele võimalust kujundada kliendil tooted individuaalse kuju, disaini, funktsionaalsuse ja värvi järgi. (Firmast, s. a.)

Suulise vestluse alusel tegevjuhiga (M. Iganus, suuline vestlus, 10.03.2021) selgus, et ettevõtte on välja kujunenud suuremad üksused ja osakonnad (vt joonis 5, lk 23). Kõige enam on töötajaid, kes tegelevad akende valmistamisega, keda on kokku 16. Projektijuhte/klienditeenindajaid, kes tegelevad aktiivse müügiga, on ettevõttes kokku 10 – kaks alumiiniumi osakonnas, kaks Tartu osakonnas ja kuus Tallinnas. Juhte on kokku viis, kelleks on: juhatuse liige, tegevjuht, paigaldusjuht, tootmisjuht, alumiiniumi osakonna juht. Paigaldajaid on ettevõttes kaks. Ettevõttes on veel üks autojuht, üks laotööline, üks mõõtja, üks raamatupidaja ja üks alumiiniumist avatäidete valmistaja.



**Joonis 5.** Koduaken OÜ üksused ja osakonnad, autori koostatud.

Töö analüüsi uuringu läbiviimiseks kasutatakse kvalitatiivseid meetodeid, sest üldkogum ja valim on väike, aga kvalitatiivse uurimismeetodiga on võimalik saada tervikpilti toimuvast, mõista seda sügavuti ning mitmest eri vaatenurgast. Selle meetodiga on võimalik uuritavate oma vaatenurga või kogemuste esiletoomine. Uuringu eesmärgiks on organisatsiooni töökorralduslikke probleeme mõista ja neid selgitada. Andmekogumismeetoditeks on dokumendianalüüs, küsimustik ja intervjuu (vt tabel 3, lk 24). Ankeetküsitluse ja intervjuu andmete analüüsimiseks kasutatakse kvalitatiivset sisuanalüüsi. Autor valis metodoloogiaks juhtumiuuringu.

**Tabel 3.** Uurimismeetodite tabel

| Uurimismeetod                 | Valim                      | Aeg                  | Väljund/põhjendus/tulemus   |
|-------------------------------|----------------------------|----------------------|---|
| Dokumendianalüüs              | Koduaken<br>sisedokumendid | OÜ 15.03.2021        | Olemasolevate dokumentide ülevaade. Sisend ettepanekute tegemiseks.   |
| Ankeetküsitlus                | Koduaken OÜ 18<br>töötajat | 23.03–<br>31.03 2021 | Sisend ettepanekute tegemiseks. Töötajate tööülesannete ja oskuste ülevaade.  |
| Poolstruktureeritud intervjuu | Koduaken<br>tegevjuht      | OÜ 19.04 2021        | Sisend ettepanekute tegemiseks. Ettevõtte juhi ootused ametikohale. Ametikoha ülesannete sidumine ettevõtte eesmärkidega. |

Esmalt viiakse läbi dokumendianalüüs, eesmärgiga saada ülevaade, millised on ettevõttes kasutusel olevad tekstilised dokumendid, pilt-, audio-, veebi- või videodokumendid. Dokumendianalüüsi läbiviimiseks vaadatakse koos tegevjuhiga olemasolevad dokumendid läbi ja tehakse ülevaade, milliseid dokumente ettevõtte koostanud ei ole.

Andmete kogumiseks viiakse läbi ankeetküsitlus Koduaken OÜ töötajatega ja intervjuu Koduaken OÜ tegevjuhiga. Ankeetküsitlus koosneb 30 küsimusest, millest 22 on avatud küsimused ja kaheksa on suletud küsimused. Töö analüüsi ankeetküsitlus on anonüümne, et töötajatel oleks julgus vastata ausalt ja avatult nende ametikohta ning ettevõtte töökorraldust ning juhtimist puudutavatele küsimustele. Küsimustiku üldkogumiks on 38 ehk kõik Koduaken OÜ töötajad. Küsitlus saadetakse kõigile töötajatele ja valim on küsitlusele vastanute arv. Ankeetküsitlus viiakse läbi *Google Forms* keskkonnas, tulenevalt Covid19 piirangutest, mistõttu ei ole võimalik küsitlust kohapeal läbi viia.

Küsimuste koostamisel tuginetakse erinevatele autoritele, millele on viidatud ankeetküsimustiku tabelis (vt lisa 1, lk 57). Esimene osa sisaldab endas demograafilisi näitajad ja katab vastaja kohta üldised andmed, mille põhjal on hiljem võimalus järeldusi teha ehk vastatakse küsimustele nagu vanus, ametikoht, osakond tööstaaz ja alluvussuhe. Teises osas esitatakse töötajatele tööülesannetega seotud küsimusi ehk uuritakse, milline on ametikoha eesmärk, tööülesannete tulemuslikkuse hindamine, ametikoha vastutus, eriõigused, töövahendid, organisatsioonisisised ja -välised kontaktid. Kolmandas osas esitatakse küsimusi töötaja oskuste kohta ametikohal töötamiseks. Esitatakse küsimusi haridustaseme, varasema töökogemuse, erialaste teadmiste, keeleoskuse, arvuti kasutamise oskuse ja sotsiaalsete oskuste kohta. Lisaks enda ametikohaga seotud



küsimustele, esitatakse küsimusi organisatsiooni kohta, et kaasata töötajate arvamust ettevõtte hetkeolukorra ning muudatuste kujundamisel ehk millised on töötajate ettepanekud, mida ettevõttes tehakse hästi ning mida võiks paremini teha.

Ankeetküsitluse meetod valiti, kuna seda on võimalik läbi viia veebivormis ja see on töötajatele mugav keskkond vastamiseks, mis on ankeetküsitluse eeliseks. Ankeetküsitluse puuduseks on, et vastaja ei pruugi anda küsitlusele nii sisukaid vastuseid kui intervjuus. Samas on ankeetküsitlus anonüümne ja töötaja võib just välja tuua mõtteid, mida ta näost-näku intervjuul välja ei julgeks tuua. Lisaks võib veebivormis läbiviidud küsimustik põhjustada vastustes moonutusi, kuna töötajatel ei ole võimalik küsimuste sisu täpsustada vastamise ajal, kui nad selle sisust aru ei saa. Peale ankeetküsitluse läbitöötamist, viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuu Koduaken OÜ tegevjuhiga.

Poolstruktureeritud intervjuu viiakse läbi organisatsiooni tegevjuhiga. Intervjuu viiakse läbi telefoni teel ja ankeetküsitluse tulemused saadetakse e-maili teel. Küsimuste koostamisel tuginetakse erinevatele autoritele, mille viited on toodud intervjuu küsimuste tabelis (vt lisa 2, lk 61). Intervjuu eesmärgiks on saada töö autoril ülevaade ametikohtade eesmärkidest ja oodatavatest tulemustest ning organisatsiooni eesmärkidest ja seotusest ametikohtade eesmärkidega. Intervjuu meetod valiti, kuna selle eeliseks on juhilt täpsustavate küsimuste esitamise võimalus. Ankeetküsitluse vastuste kokkuvõte ja analüüsi saadetakse juhile, et tal oleks ülevaade, milline on töötaja enda arusaam ametikohast ja organisatsioonist. Tegevjuht saab teha omapoolseid ettepanekuid, milline võiks teatud ametikoht sisuliselt välja näha ning mis on antud ametikoha oodatavad tulemused. Samuti saab juht selgitada, kuidas antud ametikoha panus aitab organisatsiooni eesmärkide saavutamisele kaasa ning veenduda, et ametikoha tööülesanded täidaksid organisatsiooni enda eesmärgid.

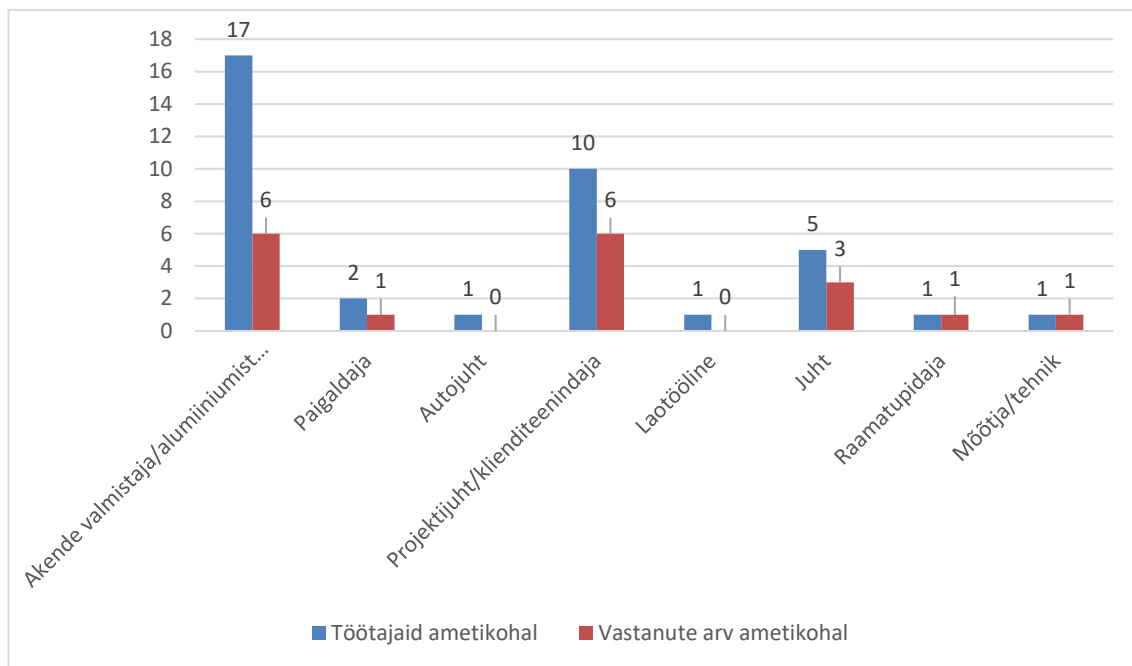
## **2.2. Koduaken OÜ töö analüüsi uuringu tulemused ja analüüs**

Esmalt viidi ettevõttes läbi dokumendianalüüs, eesmärgil saada ülevaade, millised dokumendid on organisatsioonis koostatud. Töö analüüsi käsitlevaid dokumente, mida töös kasutada, ettevõttel polnud. Töö autor leidis küll kolme ametikoha ametijuhendid, kuid need olid ebaühtlased ning vajasisid uuendamist. Selgus, et ettevõttes on koostatud erinevaid tekstilisi dokumente, milleks on aastaaruanded, töölepingud ja

sisekorraeeskirjad. Ettevõtte veebidokumentideks on koduleht, mida uuendatakse pidevalt. Ettevõttes on koostatud tootmisjuhile, autojuhile ja raamatupidaja ametijuhendid. Tootmisjuhi ametijuhend on koostatud aastal 2015, autojuhile aastal 2017 ja raamatupidajale aastal 2007. Teistele ametikohtadele ametijuhendeid koostatud ei ole. Selgus, et ettevõttes ei ole rahulolu-uuringuid ega muid uuringuid läbi viidud. Intervjuust selgus, et ametikoha profiile ega puuduolevaid ametijuhendeid ei ole koostatud, sest pole töötajat, kes nende koostamise või personaliprotsesside eest vastutaks.

Järgnevalt analüüsitakse Koduaken OÜ töötajate seas läbi viidud töö analüüsi uuringu ankeetküsitluse tulemusi, millele on lisatud tegevjuhiga läbi viidud intervjuu tulemused. Vastajaid oli kokku 18, millest moodustus valim. Vastuste analüüsimiseks koondati küsimustikus teatud ametikohad, kelle tööülesanded suuremas osas kattuvad. Nendeks ametikohtades olid projektijuht ja klienditeenindaja, kus projektijuhtide ülesandeks on klienditeeninduse ja müügiga tegeleda. Akende valmistaja ja alumiiniumist avatäidete valmistaja tööülesanded on samuti kattuvad, kuid eristatakse materjali, millega töötatakse. Lisaks koondati juhid analüüsi jaoks ühe ametikoha alla, sest neid on kõiki üks, et saaks analüüsida üldiselt juhtide arvamust. Samas on küsimustikus täpsustatud, mis osakonna juhiga on tegemist. Küsimuste puhul, mis on seotud tööülesannetega, tekib vajadus eristada osakonna juhte, sest tööülesanded erinevad osakonna juhtidel ning neid ei ole võimalik üldistada.

Esimeses osas vastasid ametikoha esindajad sotsiaal-demograafilistele küsimustele (joonis 6, lk 27). Kõige rohkem vastasid projektijuht/klienditeenindaja ja akende valmistaja/alumiiniumist avatäidete valmistaja ametikohtade esindajad. Vastajate arvud on väikesed, kuid autor toob välja vastanute protsendid, et näidata nende osakaalu üldkogumist. Küsimustikule vastas 35% akende valmistajaid/alumiiniumist avatäidete valmistajatest, projektijuhte/klienditeenindajaid vastas 60%, juhtidest vastas 60% ja paigaldajaid 50%. Mõõtja/tehnikuna töötab üks ja raamatupidajana samuti üks inimene ning mõlemad vastasid küsimustikule ehk vastajate protsent on 100%. Laotöölisi ja autojuhte on ettevõttes üks, kuid küsitlusele ametikoha esindajad ei vastanud, mistõttu antud ametikohti lõputöös ei analüüsita.

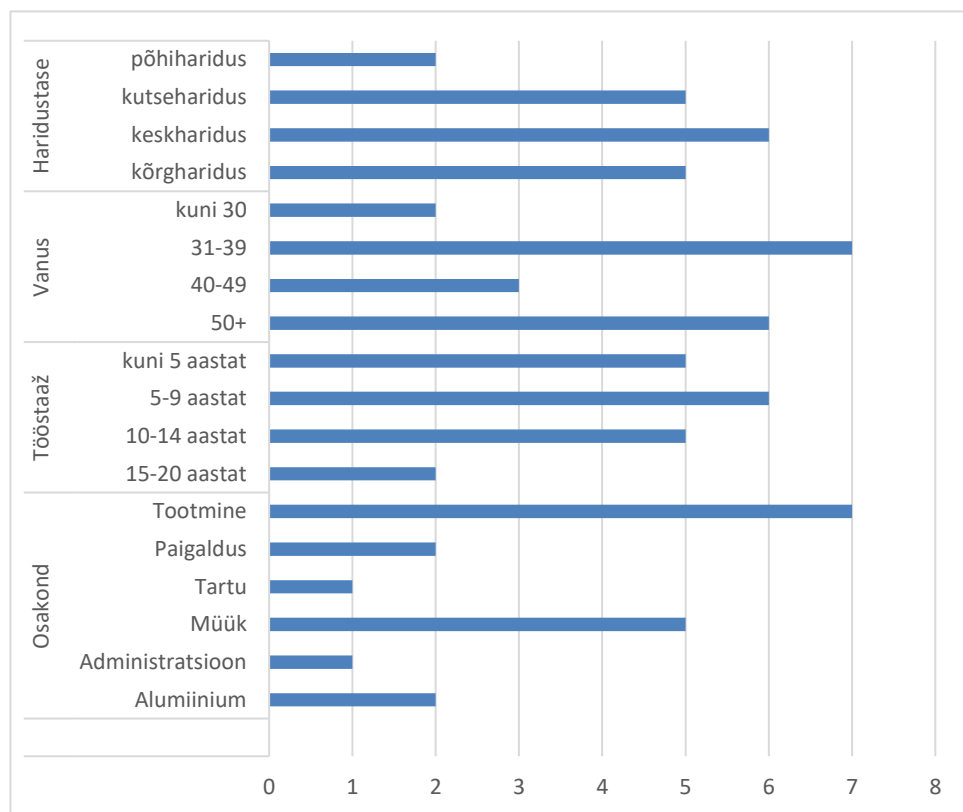


**Joonis 6.** Ankeetküsitlusele vastanute arv ametikohtade lõikes

Vanuse ja tööstaaži küsimuste lisamise eesmärk oli saada informatsiooni, kas põlvkondade erinevusest ja staaži pikkusest tulenevad erinevad seisukohad (vt joonis 7, lk 28). Ankeetküsitlusele vastas kõige rohkem 31-39 aastased töötajad ning kõige vähem töötajad, kelle vanus oli alla 30 aasta. Töötamise aja analüüs näitas, et kõige rohkem vastas 5-9 aastase ning kõige vähem 15-20 aastase staažiga töötajad.

Kõige rohkem vastanutest omas keskharidust ja kõige vähem põhiharidust. Ettevõttesse tööle asudes oli 12 töötajal varsemad erialased teadmised enda ametikohal töötamiseks. Kolm projektijuhti/klienditeenindajat ja kolm alumiiniumist avatäidete valmistajat/akende valmistajat tõid välja, et neil puudusid varasemad teadmised ametikohal töötamiseks ja neid on ettevõttes kohapeal koolitatud. Töötajatel paluti kirjeldada enda varasemat töökogemust, mis toetaks nende ametikohal töötamist. 13 töötajal oli varasem ametikohal töötamiseks toetav töökogemus. Vastanutest, kellel puudus varasem töökogemus ametikohal töötamiseks, oli kolm alumiiniumist avatäidete valmistajat/akende valmistajat ja kaks projektijuhti/klienditeenindajat. Intervjuust selgus, et varasem töökogemus ja erialased teadmised ei ole akende valmistaja/alumiiniumist avatäidete valmistaja ja projektijuhi/klienditeenindaja ametikohale tööle saamiseks oluline, sest antud ametikohtadel koolitatakse töötajaid ettevõttes vajadusel ise. Lisaks selgus, et selleks pole välja töötatud vastavat koolitusprogrammi, vaid uuele töötajale

määratakse juhendaja, kes vastavalt enda äranägemise järgi töötajat koolitab. Intervjuust selgus, et erialane haridus ja töökogemus on teatud ametikohtadel eeliseks, kuid ei ole ühelgi ametikohal eelduseks. Juhtivatel positsioonidel nagu osakonnajuhid või tehniliste teadmistega ametikohad nagu mõõtja/tehnik ja paigaldaja töötajal puudub erialane haridus, siis on oluline, et töötajal oleks varasem ametikoha tööülesandeid toetav töökogemus. Juhtivatel ametikohtadel on töötajal kõrghariduse omamine eeliseks, kuid mitte eelduseks.



**Joonis 7.** Vastanute sotsiaal-demograafilised andmed (n=18)

Ankeetküsitluse teises ja kolmandas osas vastasid töötajad küsimustele, mis on seotud nende ametikoha tööülesannetega ja nende täitmiseks vajalike oskustega. Küsimusi esitati ametikoha eesmärgi, peamiste tööülesannete, nende tulemuslikkusest ja seosest organisatsiooni eesmärkidega ning tööülesannete täitmiseks vajalike oskuste kohta. Tööülesannete küsimuste puhul oli tegemist avatud küsimustega ja antud küsimused esitati intervjuus ettevõtte tegevjuhile iga ametikoha kohta, et võrrelda töötajate ja juhi nägemust. Tööülesannete täitmiseks vajalike oskuste koosnesid küsimused kolmest suletud küsimusest ja viiest avatud küsimusest. Töö eesmärk on esitada järeldused ja

ettepanekud tööjõu planeerimise ja rakendamise parendamiseks. Järgnevalt on analüüsitud ankeetküsitluse tulemusi ning tegevjuhi intervjuud lähtudes ametikohtadest. See analüüs saab sisendiks ametikohtade profiilide ning ametijuhendi koostamisele.

Esmalt antakse ülevaade akende valmistajate/alumiiniumist avatäidete valmistajate tulemustest, mille grupi esindajaid töötab ettevõttes kõige rohkem ja kellest vastas kuus töötajat (vt tabel 5, lk 30). Ametikoha eesmärgi ja tööülesannete küsimuse juures tõid peaaegu kõik ametikoha esindajad välja erinevad vastused. Intervjuust selgus, et töötajatel on küll sama ametikoha nimetus, kuid iga töötaja vastutab erineva tööloigu eest. Seetõttu on iga töötaja enda töö eesmärgi ja tööülesanded sõnastanud erinevatele tulemustele. Ametikoha tulemuslikkuse mõõtmise küsimusele ei osanud kaks töötajat vastata. Intervjuust selgus, et ametikoha tulemuslikkust mõõdetakse tingühtikuga, mida kaks töötajat kuuest välja tõi. Ülejäänud töötajad tõid välja palga või tulemuste alusel arvutamise, mida antud ametikoha tulemuslikkuse mõõtmisel ei kasutata. Ametikoha tööülesannete seotus organisatsiooni eesmärkidega võib ankeetküsitluse vastustest välja tuua, et oluline on palju toota ja töö peab olema kvaliteetne ning kiire. Intervjuust selgus, et osakonnad peavad oma valdkonna spetsiifikast lähtuvalt panustama organisatsiooni eesmärgi saavutamisele.

Töötamiseks on vajalikud mitmed erinevad oskused, mis olid peamiselt seotud suhtlemisoskusega ja töö tegemise iseloomuga. Intervjuust selgus, et antud ametikohal on kõige olulisem oskus töötada meeskonnas, tehnilised teadmised ja kiirus. Akende valmistajad/alumiiniumist avatäidete valmistaja ametikoha töötajad oma tööülesannete täitmisel organisatsiooniväliste kontaktidega ei suhtle ja nende jaoks on kõige olulisemad organisatsioonisisemed kontaktid, kelle kaudu informatsioon nendeni jõuab, mis eeldab korralikku ja toimivat sisekommunikatsiooni. Ametikohal töötamiseks on oluline omada erialaseid teadmisi, et tööülesandeid täita. Erialased teadmised ei ole ametikohale tööle asumiseks eelduseks, sest töötajaid koolitatakse ettevõttes vajadusel kohapeal. Kolm alumiiniumist avatäidete valmistajat/akende valmistajat tõid välja, et neil puudusid varasemad teadmised ametikohal töötamiseks ja neid on ettevõttes kohapeal koolitatud. Intervjuust selgus, et ettevõttel puudub välja töötatud koolitussüsteem ja kõik toimub orgaaniliselt. Töötajale määratakse juhendaja, kes neid välja koolitab ja õpetab.

**Tabel 4.** Akende valmistaja/alumiiniumist avatäidete valmistaja

|  | <b>Töötajad</b>  | <b>Tegevjuht</b>   |
|--|--|--|
| <b>Peamised tööülesanded</b>                                       | Aknaalengide ja erinevate profiilide kokku monteerimine/sulustamine; Klaasimine; Akende lõppviimistlus; Kvaliteedikontroll; Akende ladustamine;                    | PVC-profiilide saagimine; Terasprofiilide saagimine; Vee- ja kondentsiavade freesimine; Käepidemeavade freesimine; Terasarmeeringu kinni kruvimine; Tihendite paigaldamine; Aknaraamide suluste paigaldamine; Lengide suluste paigaldamine ja raamidega ühendamine; Akende klaasimine; Dekoratiivvliistude kleepimine Pakendamine. |
| <b>Ametikoha eesmärk</b>   | Kokku keevitamine, et materjalist saaks lõpptulemuseks aken; Akende kokku monteerimine; Aknaid valmistada; Aknal oleksid lingid, et kondentsvesi välja saaks.      | Vastavalt tootmisjuhi korraldatud tegevusele erinevates tootmisloikudes anda korrektne panus akna lõplikuks valmimiseks vastavalt tootmisprotsessile, sh juhtida tootmisjuhi tähelepanu vajakajäämistele nii materjali kui kvaliteedi osas.  |
| <b>Ametikoha tulemuslikkuse mõõtmine</b>                           | Ei tea, tunnipalk, tingarvestus.   | Töötaja sihipärane kasutamine; Päeva-, nädala- ja kuu lõikes planeeritud mahtudest kinnipidamine; Kvaliteedinormide järgimine; Töökoha ning seadmete puhtuse ja korra hoidmine.  |
| <b>Ametikoha tööülesannete seotus organisatsiooni eesmärkidega</b> | Võimalikult palju kvaliteetselt ja kiirelt aknaid valmistada.  | Tagada toodangu kvaliteet ja täita oma tööülesanded õigeaegselt.   |
| <b>Olulised oskused</b>  | Pingetaluvus, oskus töötada meeskonnas, kohusetunne, abivalmidus, kiirus, hoolsus, tehnilised teadmised, suhtlemisoskus, kannatlikkus, iseseisvus, füüsiline jõud. | Tehnilised oskused, oskus töötada meeskonnas. Teostada kiirelt, kvaliteetselt ja puhtust säilitades oma tööoperatsioone.   |
| <b>Olulised kontaktid</b>  | Organisatsioonisisised kontaktid – osakonna juht, tegevjuht.   | Organisatsiooniväliste kontaktidega tööülesannete täitmiseks ei suhtle. Organisatsioonisisised kontaktid.  |
| <b>Olulised teadmised</b>  |  | Erialased teadmised. Kui varasemad teadmised puuduvad, siis koolitatakse töötaja kohapeal.   |

Järgmisena antakse ülevaade projektijuht/klienditeenindaja tulemustest, mille grupi esindajaid vastas, võrdselt eelmisele ametikoha esindajatele, kuus töötajat (vt tabel 6, lk 32). Ametikoha peamiste tööülesannete vastuseid võrreldes ühtivad ankeetküsitluses

väljatoodu tegevjuhi intervjuu vastustega. Kõik projektijuhid/klienditeenindajad vastasid, et nende ametikoha eesmärgiks on tooteid ja suuri projekte müüa, kuid ei lisatud, milline on numbriline mõõdetav eesmärk, kuhu tahetakse jõuda. Ankeetküsitlusest ja intervjuust selgus, et ametikoha tulemuslikkust mõõdetakse müügi tulemustes, mis kajastub ka töötaja palgas. Ükski töötaja ega tegevjuht ei toonud välja arvulist mõõdikut, mis oleks antud ametikohale kokku lepitud, millega tööülesannete tulemuslikkust mõõdetakse. Küsimusele, kuidas on tööülesannete täitmine seotud organisatsiooni eesmärgiga, olid kõik vastused erinevad ja ametikoha grupist ei joonistunud välja ühine eesmärk, mida kõik töötajad teaksid. Üks töötaja ei osanud küsimusele vastata ja üks töötaja, kelle tööstaaz on 14 aastat, tõi välja, et organisatsiooni eesmäärke pole sõnastatud. Intervjuust selgus, et organisatsiooni eesmärgid on sõnastatud.

Projektijuht/klienditeenindaja ametikohal on töötajad oluliseks pidanud keelesoskust, suhtlemisoskust ja arvuti kasutamise oskust. Tegevjuht lisas, et oluline on toodangu mitmekülgne tundmine, et pakkuda klientidele parimat teenindust. Antud ametikoha töötajad suhtlevad kõige rohkem organisatsiooniväliste kontaktidega ja selle ametikoha kaudu jõuab vajalik informatsioon organisatsiooni sisse. Sealt edasi on osakonna juhtidel oluline see edasi kommunikeerida, mistõttu on projektijuhid/klienditeenindajad olulised kontaktid nii organisatsioonivälistele kui ka organisatsioonisisestele kontaktidele. Sarnaselt alumiiniumist avatäidete valmistajale/akende valmistajale tõid projektijuhid/klienditeenindajad välja, et kolmel töötajal puudusid varasemad teadmised ametikohal töötamiseks ja neid on ettevõttes kohapeal koolitatud. Intervjuust selgus, et ilma varasema töökogemuse ja erialaste teadmisteta töötaja tööle võtmiseks on eelduseks väga hea suhtlemisoskus, korrektsus, arvuti kasutamise oskus ja kiire õppimisvõime.

**Tabel 5.** Projektijuht/klienditeenindaja

|  | <b>Töötajad</b>   | <b>Tegevjuht</b>  |
|--|---|---|
| <b>Peamised tööülesanded</b>                                       | Toodete müümine;<br>Klienditeenindus;<br>Pakkumiste tegemine;<br>Lepingute sõlmimine;<br>Projekteerimine;<br>Kliendihaldus.   | Klienditeenindus nii kontoris, telefonitsi kui e-maili teel;<br>Pakkumiste tegemine;<br>Kliendiga suhtlemise tulemusena pakkumiste vormistamine tellimusteks ja töövõtulepingute sõlmimine<br>Ettemaksuarvete väljastamine ja laekumiste jälgimine;<br>Oma projektide jälgimine (õigeaegne laekumine, tootmise õigeaegsuse, paigalduse õigeaegsus, väljastamine jne). |
| <b>Ametikoha eesmärk</b>   | Eesmärk on toodete müük, et ettevõtte teeniks kasumit.<br>Eesmärk on müüa suuri projekte.   | Müügi teostamine kasutades antud vahendeid ja reegleid kasumimarginaali osas tagamaks ettevõtte eksisteerimiseks vajalik rahavoog. Projektijuhtidel on lisaks eesmärk vormistada ja õigeaegselt lõpetada suurprojektid (tagamaks arvete väljastamine ja rahavoog).  |
| <b>Ametikoha tulemuslikkuse mõõtmine</b>                           | Müügi tulemustes, käibes, rahas, palgas, kasumis.   | Müügi- ja kasumlikkuse maht, mis kajastub ka palgaarvestuses. Müügiosakond teeb head tööd, kui tootmismahud on välja müüdud.  |
| <b>Ametikoha tööülesannete seotus organisatsiooni eesmärkidega</b> | Ei tea;<br>Juhatuse poolt pole ettevõtte eesmärke paika pandud;<br>Orgaaniliselt;<br>Kui on müük, on areng;<br>Kogu meeskond peab töötama ühise eesmärgi nimel;<br>Efektiivne müük. | Tootmise ja muude teenuste tarvis tellimuste hankimine.   |
| <b>Olulised oskused</b>  | Keeleoskus (inglise, vene, saksa, soome), arvuti kasutamise oskus, arvutiprogrammide (Intra, Klaes, Microsoft) kasutamise oskus, suhtlemisoskus, avatus, pingetaluvus, korrektsus.  | Toodangu mitmekülgne tundmine. Arvuti kasutamise oskus, keeleoskus, latus suhtlus, korrektsus ja järjepidevus.  |
| <b>Olulised kontaktid</b>  | Organisatsioonisisised kontaktid – osakondade juhid;<br>Organisatsioonivälised kontaktid – kliendid, tarnijad, pangad, alltöövõtt.  | Töötajatelt jõuab info juhtideni. Nemad suhtlevad kõige rohkem klientidega.   |
| <b>Olulised teadmised</b>  | Puuduvad; erialased teadmised ehituses.   | Erialased teadmised ehituses ja müügis. Kui varasemad teadmised puuduvad, siis koolitatakse töötaja kohapeal.   |



Osakonna juhtide analüüs algab tootmisjuhi tulemustest (vt tabel 7, lk 33). Tootmisjuhi olulisemate tööülesannete hulka kuulub kogu tootmisosakonna juhtimine ja planeerimine, materjalide planeerimine ja tootmisseadmete korrashoid ning tootmisosakonna personali värbamise ja palgaarvestusega tegelemine. Intervjuus tõi tegevjuht välja, et osakonna juhtide puhul on oluline, et nad annaksid sisendi juhatusele, kuidas osakonna tööd parendada. Ametikoha eesmärk on töötaja poolt sõnastatud tegevusele, kuid mitte tulemusele. Tulemuslikkuse mõõtmine toimub vastavalt tootmismahule, kuid nii ankeetküsitlusest ega intervjuust ei tulnud välja numbrilist näitajat, millega eesmärki või tulemuslikkust antud ametikohal mõõdetakse. Töötaja ametikoht on otseselt seotud organisatsiooni eesmärkide täitmisega, sest ilma tootmisjuhi ametikohata puuduks tootmisosakonnal töö korraldus ning ettevõtte puuduks toodang, mis on oluline ettevõtte kasumi teenimiseks.

**Tabel 6.** Tootmisjuht

|  | <b>Töötaja</b>   | <b>Tegevjuht</b>   |
|--|--|--|
| <b>Peamised tööülesanded</b>                                       | Tootmise planeerimine;<br>Tootmisseadmete korrasoleku korraldamine;<br>Materjali planeerimine;<br>Personaliküsimustega tegelemine. | Tootmiskorralduse juhtimine, sh töö ettevalmistus ja planeerimine müügi andmete alusel;<br>Materjali planeerimine ja tellimine;<br>Tootmispersonali värbamine ja juhtimine;<br>Tootmise tööaja- ja palgaarvestus;<br>Muud tootmisega seotud tegevused, sh juhatusega suhtlus, ettepanekud tootmise paremaks toimimiseks jne. |
| <b>Ametikoha eesmärk</b>   | Tootmise juhtimine.  | Vastavalt müügi koostatud tellimuste registrile tagada tellimuste tähtaegne ja kvaliteetne valmimine kasutades kõiki juhtimiseks vajalike vahendeid.   |
| <b>Ametikoha tulemuslikkuse mõõtmine</b>                           | Tootmismahud.  | Toodangu tähtaegne kvaliteetne valmimine. Korras masinad.  |
| <b>Ametikoha tööülesannete seotus organisatsiooni eesmärkidega</b> | Otseselt seotud.   | Võtmetöötaja ettevõtte põhitegevuse – akende valmistamise kvaliteetse ja efektiivse tootmise tagamiseks.   |

Alumiiniumi osakonna juhi ametikoha analüüsi tulemuste alusel selgus, et juhi olulisemate tööülesannete hulka kuulub igapäevane üksuse juhtimine ja juhtimissüsteemi loomine (vt tabel 8, lk 34). Intervjuust selgus, et lisaks viimastele on osakonna juhi ülesandeks tegeleda personali puudutavate ülesannetega ehk värbamise ja valiku ning

palgaarvestusega, mis ankeetküsitlusest olulisematest tööülesannetest välja ei tulnud. Ametikoha eesmärk oli töötaja poolt sõnastatud tegevusele ning keskendus rohkem üldisele juhtimisele, kui tulemusele. Intervjuust selgus, et nii ametikoha eesmärgi kui ka tulemuslikkuse puhul oluline on, et oleks tagatud, et üksuse tööd oleksid tehtud kvaliteetselt ja vastavalt tähtajale. Ametikoha tööülesannete tulemuslikkust mõõdetakse üksuse kasumi ja käibe alusel. Sarnaselt eelmisele juhile on töötaja ametikoht otseselt seotud organisatsiooni eesmärkide täitmisega, sest ilma alumiiniumi osakonna juhi ametikohata puuduks alumiiniumi osakonna töö korraldus ning ettevõtte puuduks toodang, mis on oluline ettevõtte kasumi teenimiseks.

**Tabel 7.** Alumiiniumi osakonna juht

|  | <b>Töötaja</b>   | <b>Tegevjuht</b>   |
|--|--|--|
| <b>Peamised tööülesanded</b>                                       | Juhtimissüsteemi loomine; Igapäevane üksuse juhtimine.   | Alumiiniumi üksuse juhtimine ja töö korraldus, sh programmide ja dokumentatsioonide nõuded; Personaliküsimused, sh personali tööülesannete korraldus, palgaarvestuse alused; Koostöö ettevõtte juhatusega. |
| <b>Ametikoha eesmärk</b>   | Alumiiniumist ehitussüsteemide üksuse loomine ja selle juhtimine.                                  | Vastavalt müügi koostatud tellimuste registrile tagada tellimuste tähtaegne ja kvaliteetne valmimine kasutades kõiki juhtimiseks vajalike vahendeid.   |
| <b>Ametikoha tulemuslikkuse mõõtmine</b>                           | Tulemuslikkust mõõdetakse üksuse poolt teenitud kasumi ja käibe põhjal.                            | Töö korraldus nii, et oleks tagatud optimaalne maht, kvaliteet ja hea kasumlikkus.   |
| <b>Ametikoha tööülesannete seotus organisatsiooni eesmärkidega</b> | Kõik ülesanded on vajalikud eesmärgi saavutamiseks, mis on ALU üksuse käibe ja kasumi kasvatamine. | Võtmetöötaja ettevõtte uue haru – alumiiniumtoodangu kvaliteetse ja efektiivse tootmise tagamiseks.  |

Paigaldusjuhi ametikoha analüüsi tulemuste alusel selgus, et ametikoha peamiste tööülesannete vastuseid ja ametikoha eesmärki võrreldes ühtivad ankeetküsitluses väljatoodu peamiselt tegevjuhi intervjuu vastustega (vt tabel 9, lk 35). Intervjuust võib välja tuua, et osakonna juhi ülesanne on uute töötajate värbamine ja valik, mis ankeetküsitlusest välja ei tulnud. Intervjuust selgus, et tööülesannete tulemuslikkust hinnatakse töö tähtaegse valmimise põhjal, kuid paigaldusjuht tõi välja, et teadaolevalt antud ametikohal tööülesannete tulemuslikkuse mõõdikut ei ole kokku lepitud ning klientide rahulolu ei ole samuti mõõdetud, et oleks arusaam, kuidas klient töö tulemuste

rahul on. Paigaldusjuht, kelle tööstaž on 13 aastat, tõi välja, et organisatsiooni eesmäärke pole tema tööaja jooksul teadaolevalt sõnastatud, mistõttu ei osata tööülesandeid siduda organisatsiooni eesmärkidega.

**Tabel 8.** Paigaldusjuht

|  | <b>Töötaja</b>   | <b>Tegevjuht</b>  |
|--|--|---|
| <b>Peamised tööülesanded</b>                                       | Paigalduste ja transportide organiseerimine;<br>Viimistlustööde organiseerimine;<br>Lao töö organiseerimine;<br>Paigaldusprotsessis tulenevate probleemide lahendamine;<br>Materjalide hankimine;<br>Töötasude arvestamine;<br>Kulude arvestamine;<br>Dokumentatsioonide koostamine. | Paigaldus- ja viimistlustööde juhtimine ning korraldamine koostöös projektijuhtidega;<br>Reklamatsioonide lahendamise korraldus;<br>Kulude arvestus;<br>Valmislao tegevuse juhtimine;<br>Toodete ja teenuste väljastamise korraldamine, jälgimine ja dokumenteerimine;<br>Vajalike paigaldusmaterjalide planeerimine, tellimine, jälgimine ja kuluks kandmine;<br>Aknalaudade, veeplekkide ja muude tarvikute tellimine ja kuluks kandmine;<br>Paigalduspersonali töö korraldus, sh värbamine, palgaarvestus. |
| <b>Ametikoha eesmärk</b>   | Korraldada valmistoodangu sujuv ja tähtaegne käitlemine. Paigalduse, transpordi ja viimistluse tähtaegne organiseerimine, lao töö organiseerimine.   | Paigalduse, viimistluse, transpordi ja tööde üleandmise tähtaegne korraldamine.<br>Valmislao töö korraldus. Palgaarvestuse teostamine.  |
| <b>Ametikoha tulemuslikkuse mõõtmine</b>                           | Konkreetselt tulemuslikkust ei mõõdeta. Näitajaks on lõpetatud tööde eest laekuv raha.   | Paigalduse ja viimistluse kvaliteetne ja tähtaegne teostus.   |
| <b>Ametikoha tööülesannete seotus organisatsiooni eesmärkidega</b> | Organisatsiooni eesmäärke sõnastatud ei ole. Kõik kulgeb isevoolu rada.  | Võtmetöötaja ettevõtte lisategevuste kvaliteetse ja efektiivse teostamisel.   |

Osakonna juhtide puhul eristati tööülesannetega seotud vastuseid. Oluliste oskuste, erialaste teadmiste ja organisatsioonisiseste ning -väliste kontaktide puhul on võimalik töökohad koondada. Ankeetküsitluse vastustest selgus, et osakonna juhi olulisemateks oskusteks on võõrkeele (vene, inglise) oskuse, sest osad alluvad eesti keelt ei kõnele. Samuti on keeleoskus oluline klientidega suhtlemise puhul, sest kliente on erinevatest rahvustest, kellega osakonna juhid peavad suhtlema ja tekkinud probleeme professionaalselt lahendama. Lisaks on oluline suhtlemisoskus ja arvutiprogrammide kasutamise oskus (Microsoft, Intra, Merit, Klaes), mida osakonna juhid oma igapäevaste

tööülesannete täitmiseks on vaja kasutada. Intervjuust selgus, et osakonna juhtide puhul on väga oluline, et töötajal oleks juhtimisoskused, organiseerimisvõime, elementaarse seadusandluse tundmine ja erialased teadmised, et edukalt osakonna tööd juhtida, mida ankeetküsitluses osakondade juhid välja ei toonud.

Osakondade juhtidel on olulisteks organisatsioonivälisteks kontaktideks kõik, kellega neil on projektide õnnestumiseks vajalik suhelda ehk tarnijad, kliendid, alltöövõtjad ja koostööpartnerid. Olulisteks organisatsioonisisesteks kontaktideks on teised osakonna juhid, juhatus ja projektijuhid, kelle kaudu jõuab sisemine info osakonna juhini. Seda infot kommunikeerib edasi enda osakonna töötajatele, kes on nii osakonna juhile kui ka osakonna juht on neile organisatsioonisiselt oluline kontakt.

Raamatupidaja ametikoha analüüsi tulemuste alusel selgus, et ametikoha peamiste tööülesannete, ametikoha eesmärgi, ametikoha tulemuslikkuse mõõtmise ja ametikoha tööülesannete seotus organisatsiooni eesmärkide vastuseid võrreldes ühtivad ankeetküsitluses väljatoodu tegevjuhi intervjuu vastustega (vt tabel 10, lk 37). Tegemist on väga vastutusrikka ametikohaga, mis vastutab ettevõtte täieliku raamatupidamise eest. See eeldab, et ametikohal töötajal oleksid erialased teadmised ametikohal töötamiseks. Olulisteks oskuseks on arvuti kasutamise oskus ja suhtlemisoskus, et oleks võimalik ametikoha eesmärki täita. Intervjuust selgus, et ametikoha olulisteks organisatsioonisisesteks kontaktideks on kõik ettevõtte töötajad, kuna raamatupidaja peab lepingute ja tööaja suhtes suhtlema töötajatega ning teatud juhtudel tegema parendusettepanekuid korrektse aruandluse tagamiseks ja planeerimise lihtsustamiseks.

**Tabel 9.** Raamatupidaja

|  | <b>Töötaja</b>   | <b>Tegevjuht</b>  |
|--|--|---|
| <b>Peamised tööülesanded</b>                                       | Igapäevane asjakohane andmete sisestamine tootmise planeerimise korrektseks haldamiseks; Töötasude arvestus; Seadusandluse jälgimine; Korrektne aruandlus. | Kogu raamatupidamise korraldamine; Aruandlus juhatusele, maksuameti ja statistikaameti aruandlus; Igapäevane laekumiste sisestamine tootmise, paigalduse ja väljastamise korrektseks töö tagamiseks; Arvete väljastamine ja vastu võtmine; Projekti ja osakonnapõhine kulu- ja tuluarvestus; Töölepingute ettevalmistus, muutmiskannete ettevalmistus; Lõpliku palgaarvestuse tegemine, sh puhkused ja haiguslehed, samuti tööaja jälgimine; Koostöö juhatusega seadusandluse järgimise osas. |
| <b>Ametikoha eesmärk</b>   | Korrektne ja läbipaistev aruandluse juhtimise ning planeerimise lihtsustamiseks.   | Ajakohaste andmete olemasolu tootmise igapäevase planeerimise ja valmistoodangu väljastamise võimaldamiseks. Mitmesuguse aruandluse koostamine juhtimise planeerimiseks ja kontrolliks. Ettevõtluse seadusandlusele vastavuse kaasa aitamine.   |
| <b>Ametikoha tulemuslikkuse mõõtmine</b>                           | Aruannete õigeaegne valmimine  | Õigeaegne maksu-, statistika- ja juhatuse aruandlus.  |
| <b>Ametikoha tööülesannete seotus organisatsiooni eesmärkidega</b> | Igapäevane kiire laekumiste sisestamine aitab korraldada tootmist. Aruandlus võimaldab mitmesugust analüüsi ja annab ülevaate kasumlikkusest.              | Seadusandlike, õigeaegsete ja korrektsete andmesisestuse järgsete andmete olemasolu.  |
| <b>Olulised oskused</b>  | Arvuti kasutamise oskus, arvutiprogrammide (Intra, Merit) kasutamise oskus, korrektsus, järjepidevus, tähelepanelikkus, suhtlemisoskus.                    | Arvutioskus, bilansivõimelisus.   |
| <b>Olulised kontaktid</b>  | Organisatsioonisisised – müügisekretär.  | Organisatsioonivälised – suhtlemine riigiametitega; Organisatsioonisisised – kõik töötajad.   |
| <b>Olulised teadmised</b>  | Raamatupidamise põhimõtted, seadusandluse tundmine.  | Seadusandluse tundmine, erialased teadmised, kogemus raamatupidamise korraldamises.   |

Mõõtja/tehnik ametikoha analüüsi tulemuste alusel selgus, et ametikoha tööülesannete, ametikoha eesmärgi ja ametikoha tööülesannete seotust organisatsioonid eesmärkide

vastuseid võrreldes ühtivad ankeetküsitluses väljatoodu tegevjuhi intervjuu vastustega (vt tabel 11, lk 39). Ametikoha tööülesannete tulemuslikkust mõõdetakse mõõtmise õigeaegsuses, kuid välja pole toodud numbrilist mõõdikut tööülesannete tulemuslikkuse hindamiseks. Ametikoha tööülesannete täitmiseks on olulisteks oskusteks suhtlemisoskus sh. keeleoskus, et kliendi soovidest saadakse õigesti aru. Intervjuust selgus, et lisaks suhtlemisoskusele on paigaldaja ametikohtadel kõige olulisem tehnilised teadmised, mis on eelduseks töö korrektseks täitmiseks. Ametikoht on vastutusrikas, sest mõõtmine on projekti valmimise esimene lüli, sest kui mõõdud on valesti, toodetakse tooted vales mõõtmes ning neid ei ole võimalik korrektselt paigaldada.

**Tabel 10. Mõõtja/tehnika**

|  | <b>Töötaja</b>  | <b>Tegevjuht</b>  |
|--|---|---|
| <b>Peamised tööülesanded</b>                                       | Objektide mõõtmine ja tingimuste hindamine; Tehniliste probleemide lahendamine.                       | Vastavalt müügitöötajate andmetele mõõtmistööde planeerimine ja teostamine; Reklamatsioonide teostamine vastavalt paigaldusjuhi korraldustele; Muude ühekordsete korralduste täitmine.  |
| <b>Ametikoha eesmärk</b>   | Tagada objektide/projektide korrektne edastamine projekti- ja müügijuhtidele.                         | Teostada mõõtmised õiges mõõdus toodangu valmistamiseks ja edastada andmed projektjuhtidele võimaldamaks teha parandused lepingu hinna määramisel. Samuti pöörata mõõtmise juures tähelepanu paigalduse võimalikele eripärade osas, mis on oluline nii hinna kujundamisel kui hilisemal paigalduse korraldamisel. |
| <b>Ametikoha tulemuslikkuse mõõtmine</b>                           | Palga ja kordaläinud objektide näol.  | Mõõtmise õigeaegsus. Klientide ja müüjate kaebuste puudumine.   |
| <b>Ametikoha tööülesannete seotus organisatsiooni eesmärkidega</b> | Korrektset ja täpselt oma tööd tehes ja firma head nime hoides.                                       | Paigaldamisele mineva toodangu korrektsete andmete kogumise tagajärjel on võimalik toota õige toode.  |
| <b>Olulised oskused</b>  | Suhtlemisoskus  | Autojuhiload, oskus planeerida, keeleoskus, suhtlusoskus.   |
| <b>Olulised kontaktid</b>  | Organisatsioonivälised – kliendid;<br>Organisatsioonisisised – tegevjuht, paigaldusjuht, tootmisjuht. | Organisatsioonivälised – kliendid;<br>Organisatsioonisisised – tegevjuht, paigaldusjuht, tootmisjuht.   |
| <b>Olulised teadmised</b>  | Erialased teadmised   | Erialased teadmised, toodangu eripärade tundmine, muud tehnilised teadmised.  |

Paigaldaja ametikoha tulemustest ülevaade on tabelis 12. Intervjuust selgus, et ametikohal on mitmeid erinevaid tööülesandeid, mis ankeetküsitlusest välja ei tulnud. Ametikoha eesmärgi vastuseid võrreldes ühtivad ankeetküsitluses väljatoodu tegevjuhi intervjuu vastustega. Paigaldaja ei osanud öelda, kuidas tööülesannete tulemuslikkust mõõdetakse. Intervjuust selgus, et tulemuslikkust mõõdetakse kvaliteedi ja paigaldatud ruutmeetrite alusel. Tööülesannete seotusele organisatsiooni eesmärkidega vastas paigaldaja, kliendirahulolu suhtes. Intervjuust selgus, et ettevõtte ei ole mõõtnud kliendirahulolu, kuid vaadatakse kui palju on rahulolematuid kliente. Intervjuust selgus, et lisaks suhtlemisoskusele on paigaldaja ametikohtadel kõige olulisem tehnilised teadmised, mis on eelduseks töö korrektseks täitmiseks.

**Tabel 11. Paigaldaja**

|  | <b>Töötaja</b>                          | <b>Tegevjuht</b>   |
|--|---|--|
| <b>Peamised tööülesanded</b>                                       | Akende paigaldus.                       | Akende paigaldamine vastavalt paigaldusjuhi korraldusele, tagasiside andmine ja probleemidest teatamine; Vajadusel parandustööde teostamine vastavalt paigaldusjuhi korraldustele; Muude ühekordsete korralduste täitmine. |
| <b>Ametikoha eesmärk</b>   | Akende paigaldus.                       | Akende korrektne paigaldus.  |
| <b>Ametikoha tulemuslikkuse mõõtmine</b>                           | Ei oska öelda.                          | Paigaldatud ruutmeetrite alusel makstakse palka. Paigaldus, akende lood ja teibid peavad olema korrektsed, muidu ei võeta tööd vastu.  |
| <b>Ametikoha tööülesannete seotus organisatsiooni eesmärkidega</b> | Kliendi rahulolu.                       | Viimane lüli paigaldatavate akende ja kliendi vahel, misjärel saab lugeda objekti lõppenuks ja väljastada arve.  |
| <b>Olulised oskused</b>  | Suhtlemisoskus.                         | Toodangu mitmekülgne tundmine ja selle paigaldusoskus. Autojuhiloal. Mõningane keele- ja suhtlusoskus.   |
| <b>Olulised kontaktid</b>  | Organisatsioonisisised – paigaldusjuht. | Organisatsioonisisised – paigaldusjuht.  |
| <b>Olulised teadmised</b>  | Ise õppinud.                            | Tehnilised teadmised akende korrektseks paigaldamiseks.  |

Analüüsi tulemuste alusel selgus, et kõige rohkem avaldasid küsimustikule vastanud töötajad enda arvamust viimases ehk neljandas küsimuste blokis, kus oli võimalus avatud vastus anda töökorraldusele. Tulemustest nähtus, et töötajad olid antud küsimustele vastates kriitilised ja kui oleks tegemist olnud mitteamonüümse küsitlusega, ei oleks küsimused nii sisukaid vastuseid andnud. Osakondade juhtide arvamused parendamist vajavate valdkondade kohta:

- osakondade vaheline kommunikatsioon;
- projektide kooskõlastamise protsess;
- projektide ajakava ja tööjaotuse nähtavaks tegemine töötajatele, et kõigil oleks ülevaade, millises faasis projekt on;
- organisatsiooni eesmärgi ja selle saavutamiseks vajalike tegevuste parem välja toomine kõigile töötajatele;
- töötajate panuse selgem defineerimine.



Akende valmistaja/alumiiniumist avatäidete valmistajad ehk tootmisosakonna töötajad tõid välja, et juhtimine on puudulik ja tööülesannete täitmisel tekib organiseerimatus ning ebaefektiivne tööaja kasutus. Kõik töötajad vastasid, et oleks vaja juurde töötajaid ning osakonna töö on ebaefektiivselt organiseeritud. Antud ametikoha tõid ainsana välja, et juhtkond peaks leidma võimalusi jätmete vähendamiseks.

Klienditeenindajad/projektijuhid tõid välja, et ettevõttel tuleks sõnastada kõigile töötajatele ühine eesmärk, parandada nii osakondade vahelist kui ka osakonnasisest kommunikatsiooni. Mitmed antud ametikoha töötajad sooviksid läbida rohkem koolitusi ja kasutada enda töös kaasaegseid meetodeid ning tootenäidiseid, mis võimaldaksid neil pakkuda paremat ja kvaliteetsemat teenust kliendile.

Tootmisosakonna, müügiosakonna ja alumiiniumiosakonna töötajate arvamused parendamist vajavate valdkondade kohta:

- Kvaliteedikontroll;
- Tööjaotuse parendamine;
- Tööalane töötajate motiveerimine.

Mõõtja/tehnik, raamatupidaja ja paigaldaja pidasid peamiseks probleemiks sisekommunikatsiooni. Paigaldaja tõi välja, et tuleks korraldada vähemalt osakonna tasemel koosolekuid, et töötajad oleksid kursis projekti kulgemisega ning töötajad saaksid esitada omapoolseid ettepanekuid töökorralduste parandamiseks.

Vastuste põhjal koostas autor tabeli, kus on ülevaade töötajate välja toodud probleemidest ametikoha gruppide lõikes (vt tabel 13, lk 42). Tabelist on näha, et kõikide ametikohtade esindajad tõid välja, et organisatsioonis on probleeme sisekommunikatsiooniga. Kõige rohkem probleeme on tootmisosakonnas, kus töötavad akende valmistajad ja alumiiniumist avatäidete valmistajad.

**Tabel 12.** Töötajate välja toodud probleemid ametikoha gruppide lõikes

|  | Akende<br>valmistaja/al<br>umiiniumist<br>avatäidete<br>valmistaja | Osak<br>onna<br>juht | Raamatu<br>pidaja | Mõõtja/<br>tehnika | Paigal<br>daja | Projekti-<br>juht/klien<br>diteenind<br>aja |
|--|--|----------------------|-------------------|--------------------|----------------|---|
| <b>Juhtimine</b>                                 | x  |                      |                   |                    |                |   |
| <b>Alluvussuhted</b>                             | x  | x                    |                   |                    |                |   |
| <b>Tööjaotus</b>                                 | x  |                      |                   |                    |                | x   |
| <b>Eesmärgitatus</b>                             | x  | x                    |                   |                    | x              | x   |
| <b>Töövahendid</b>                               | x  |                      |                   |                    |                | x   |
| <b>Sise-<br/>kommunikatsioon</b>                 | x  | x                    | x                 | x                  | x              | x   |
| <b>Töötajate ideede<br/>kuulamine</b>            |  | x                    |                   |                    | x              |   |
| <b>Tööprotsess</b>                               | x  | x                    |                   |                    |                |   |
| <b>Kvaliteedikontroll</b>                        | x  |                      |                   |                    |                | x   |
| <b>Töötajate<br/>motiveerimine<br/>töölalalt</b> | x  |                      |                   |                    |                | x   |

Ettevõtte töökorralduse parendamise ettepanekuid analüüsiti tööstaaži lõikes, mille eesmärk oli saada informatsiooni, millised on staaži pikkusest tulenevad erinevad seisukohad. Töötajatel, kelle tööstaaž on kuni üheksa aastat on peamiseks probleemiks ametikohtade vastutusalad, mis võivad sõltuvalt projektist muutuda. Teatud probleemide lahendamisel tekib olukord, kus sama probleemiga tegeleb kaks inimest korraga või ei tegele mitte keegi. See tuleneb sellest, et on arusaamatu, millise probleemi või situatsiooni puhul, milline ametikoht või osakond vastutab. Töötajad soovisid, et teatud tegevused tuleks viia arvutipõhiseks, rakendada rohkem innovaatilisi lahendusi projektide läbiviimiseks, analüüsida projekti protsessides toimunud vigu ning laiendada välisturule, mida üle 10 aastase tööstaažiga töötajad välja ei toonud.

Töötajad, kes on ettevõttes töötanud 10-14 aastat peavad suurimaks probleemiks aeglast sisekommunikatsiooni, mis põhjustab organiseerimatust, teadmatust ning projektide valmimisel probleeme, samuti, et juhtimine võiks olla paremini korraldatud. Rõhutati kvaliteedikontrolli puudulikust ja väheseid koosolekuid, mida töid välja ka 15-20 aastat ettevõttes töötanud töötajad. 13 aastase tööstaažiga osakonna juht väitis, et organisatsioonil puudub missiooni ja visiooni sõnastus, mistõttu on probleem, et töötajatel puudub ülevaade, millise eesmärgi suunas ettevõtte liigub ja kuhu jõuda tahetakse.

Töötajad, kelle tööstaaž jäi vahemikku 15-20 aastat, tõid välja järgmised töökorralduslikud probleemid:

- Puuduvad koosolekud projektijuhtide ja erinevate osakondade töötajate vahel, kes on projektiga seotud, mis põhjustab info kadumist kommunikatsioonis;
- Projektide ja tööaja planeerimine ei ole kõigile üheti arusaadav;
- Juhid ei vii erinevate osakonna töötajatega läbi koosolekuid, kus oleks võimalik neil arvamust avaldada ja ettepanekuid esitada töökorralduse parendamiseks;
- Koolitusprogrammid ei ole läbi mõeldud ja vajavad struktureerimist ning uuendamist;
- Töötajate puudulik tööalane motiveerimine;
- Puudulik kvaliteedikontroll.

Käesolevas peatükis anti ülevaade ankeetküsitluse ja intervjuu tulemustest ning analüüsi vastuseid, tegemaks järeldused ja esitada ettepanekuid Koduaken OÜ tegevjuhile töökorralduse parendamiseks ametikohtade paremaks toimimiseks. Peatükis anti ülevaade erinevate ametikohtade tööülesannetest ja sellel ametikohtadel töötamiseks vajalikest oskustest. Ankeetküsitluse vastustest ilmnas, et kõige rohkem toodi välja nii ametikohtade kui ka staažide lõikes sisekommunikatsiooni, mis põhjustab töötajates rahulolematust ja teadmatust.

### **2.3. Koduaken OÜ töö analüüsi uuringu järeldused ja ettepanekud**

Ettevõtte toimimiseks on inimressurss üks kõige olulisemaid ressursse, sest neil on teadmised ja oskused, mis aitavad kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele. Koduaken OÜ on üle paarikümne aasta kasvanud ja aktuaalseks ning oluliseks on muutunud organisatsiooni formaliseeritus. Töö analüüsi uuringu väljundid toetavad organisatsiooni erinevaid personaliprotsesse ja selle tulemused annavad ettevõttele võimaluse soovi korral viia läbi töökorralduslikke muudatusi ametikohtade efektiivsemaks korraldamiseks ja uute töötajate palkamiseks. See annab ettevõttele paremad eeldused ja võimalused enda tegevust laiendada.

Intervjuust selgus, et organisatsiooni eesmärk on: „Pakkuda klientidele kvaliteetseid tooteid koos professionaalse teenindusega, hoides seeläbi olemasolevaid ja saades juurde

uusi kliente, eesmärgiga kindlustada positsioon turul, töötada kuluoptimaalselt ja teenida kasumit.“ Eesmärk on sõnastatud mitmele tegevusele, kuid välja pole toodu, kuidas eesmärki täitma peaks ehk milline on selle mõõdik eesmärgi saavutamiseks. Töötajatel võib see tekitada arusaamatust, kuidas nad oma tööülesannetega organisatsiooni aitavad eesmärgi saavutamisele lähemale. Kaks staažikat töötajat lisasid, et organisatsiooni eesmäärke ei ole sõnastatud, millest võib järeldada, et eesmärki pole töötajatele edasi kommunikeeritud. Ühestki ankeetküsitluse vastusest ei joonistunud välja, et töötajad saaksid ühiselt aru, milline on organisatsiooni eesmärk. Ispas *et al.* (2011, lk 150) tõi välja, et töötajatele edastatud informatsioon peab olema selgesti ja õigesti arusaadav, et ettevõtte saaks enda eesmäärke saavutada. Analüüsist võib järeldada, et ettevõtte eesmärk ei ole töötajatele üheselt arusaadav.

Ametikoha tööülesannete seotusest organisatsiooni eesmärkide vastusest ei joonistunud ühestki vastusest välja, et ametikoha tööülesanded oleksid teadlikult organisatsiooni juhi poolt eesmärgistatud ja seotud organisatsiooni eesmärkidega. Paigaldusjuhi ja projektijuhi/klienditeenindaja, kelle tööstaaž jääb 10-14 aasta vahele, tõid välja, et organisatsiooni eesmäärke pole sõnastatud. Sellest võib järeldada, et ettevõtte pole organisatsiooni eesmärki töötajatele edasi kommunikeerinud ja lahti seletanud nii, et nad teaksid, kuidas nende tööülesannete täitmine, aitab organisatsiooni eesmärki saavutada.

Siddique (2004, lk 221) rõhutas, et rollide ja kohustuste selge määratlemine tagab, et organisatsiooni igal tasandil mõistetakse töötaja panust. Ametikoha peamiste tööülesannete küsimuste vastuseid võrreldes ühtivad ankeetküsitluses väljatoodu valdavas osas tegevjuhi intervjuu vastustega, millest võib järeldada, et töötajad teavad, mis on nende olulisemad tööülesanded. Akende valmistaja/alumiiniumist avatäidete valmistajad esitasid erinevaid tööülesandeid, millest võib järeldada, et töötajad teavad, millise tööloigu eest iga töötaja vastutama peab. Osakonna juhtide puhul selgus intervjuust, et ükski juht ei toonud enda peamiste tööülesannete loetlemisel välja värbamine ja valikuga seotud ülesandeid, millest võib järeldada, et juhid ei kategoriseeri seda ülesannet olulisemate tööülesannete hulka.

Ametikoha eesmärgi küsimusele ankeetküsitluses sõnastasid töötajad valdavalt eesmärgi tegevusele, mitte tulemusele. Ühestki ametikoha grupist ei joonistunud välja ühine eesmärk, mida kõik ametikoha esindajad teaksid. Samuti oli töötajaid, kes ei osanud antud

küsimusele vastata. Tubey *et al.* (2015, lk 142) tõi välja, et inimressurss on ettevõtte toimimiseks kõige olulisem ressurss ja organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks tuleb paika panna juhtimisstrateegia. Tulemuste analüüsist võib järeldada, et ettevõtte pole ametikoha eesmärke läbi mõelnud ja sõnastanud või on seda teinud, kuid pole edasi kommunikeeritud. Teisalt on akende valmistaja/alumiiniumist avatäidete valmistaja tööülesanded ja nende eesmärk erinevad ning seetõttu võib ka ametikoha eesmärk erineda.

Ankeetküsitlusest ega intervjuust ei selgunud mitte ühegi ametikoha lõikes ühiselt arusaadavat arvulist mõõdikut, mis oleks ametikohale kokku lepitud, millega tööülesannete tulemuslikkust mõõdetakse. Projektijuhid/klienditeenindaja tõi välja, et tulemuslikkust mõõdetakse müügi tulemustes, kuid kui palju on vaja müüa, et töötaja oleks oma tööülesande eesmärgi täitnud, ei täpsustatud. Selleks, et organisatsioon saaks enda üldisi eesmärke saavutada, tuleb strateegilised eesmärgid seostada ametikoha tööülesannete tulemustega (Morgenson *et al.*, 2014, lk 1905). Autori järeldab, et organisatsioonis ei ole varem töömõõdikute räägitud või ei ole neid kokku lepitud. Lisaks puuduvad ametijuhendid, kus oleks kirjas, millised on ametikoha tööülesanded ja nende oodatav tulemus. Teisalt võis küsimuse sõnastus jääda vastajatele ebaselgeks ja tulnuks küsimus paremini lahti mõtestada.

Ankeetküsitlusest ja intervjuust selgus, et ettevõtte võtab akende valmistaja/alumiiniumist avatäidete valmistaja ja projektijuht/klienditeenindaja ametikohale uusi töötajaid tööle ilma varasema töökogemuse või erialaste teadmisteta. Intervjuust selgus, et ettevõttel puudub struktureeritud koolitusprogramm ja selle asemel määratakse uuele töötajale juhendaja, kes oma käe järgi uue töötaja välja koolitab. On oluline, et ettevõttel oleks olemas koolitusprogramm nii alumiiniumist avatäidete valmistaja/akende valmistaja kui ka projektijuht/klienditeenindaja ametikohtadele uute töötajate koolitamiseks. Ametikoha tööülesanded, nende täitmiseks vajalikud oskused ja teadmised peavad olema nii täpselt määratletud, et uus töötaja oleks võimeline oma ametikoha tööülesanded sooritama ohutult ja asjatundlikult (DeCenzo & Robbins, 2010, lk 120; Kshatriya, 2016, lk 205; Chinn & Hertz, 2010, lk 1). Koolitusprogrammi puudumisel, on suurem tõenäosus ohtlike olukordade tekkimisel, sest töötaja ei pruugi omandada kõiki vajalike teadmisi ja oskusi,

sest koolitusprogrammil puudub struktuur, mille alusel koolitus läbitakse ning milline on oodatud tulemus.

Yong *et al.* (2019, lk 214) tõi välja, et ametikohtade rollide ja vastutuse selge piiritlemine tagab, et organisatsiooni struktuuri igal tasandil mõistetakse töötaja panust, mis omakorda aitab toote/teenuse arendamisel luua lisaväärtust. Töötajate vastustest selgus, et ametikoha vastutuse ulatus on teatud ametikohtadel segane. Eriti arusaamatusi tekitavaks on tööülesannete täitmise kord, kui on määratlemata, millise probleemiga, milline osakond tegelema peab. Sellest saab järeldada, et ettevõttes ei ole ametijuhendeid uuendatud või need puuduvad, kus oleks ära määratletud ametikoha vastutusalad.

Ankeetküsitlusest selgus, et ettevõttes on suur probleem sisekommunikatsiooniga, mida tõid välja kõik nii ametikohtade esindajad kui ka erineva staaži ja vanusega töötajad. See probleem on nii osakondade lõikes kui ka juhtkonna tasandil. Peamiselt kannatab seetõttu projektide korrektne ja õigeaegne valmimine, mis on ettevõtte põhitegevus. Autor järeldab, et sisekommunikatsioon on oluline, et töötajad neile antud informatsioonist korrektselt aru saaksid, mis omakorda aitab kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele, mida rõhutas ka Ispas *et al.* (2011, lk 150).

Tootmisosakonna, müügiosakonna ja alumiiniumiosakonna töötajad tõid välja, et parendamist vajab töötajate tööalane motiveerimine. Autori seisukoht on, et organisatsioonis tuleks parendada tulemusjuhtimist ja töötajate hindamist ning arendamist, mis võimaldab luua süsteemi erinevate motiveerivate tasude saamiseks tööülesannete suurepärase tulemuste saavutamisel.

Ettevõttele on esitatud töö analüüsi uuringu tulemuste alusel ettepanekud, mis aitavad organisatsiooni töökorralduslikust poolest parendada ja mis tagaksid ametikohtade parema korraldamise (vt tabel 13, lk 47). Järeldused ja ettepanekud koos teoreetilise alusega on esitatud lisades (vt lisa 3, lk 62).

**Tabel 13. Järeldused ja ettepanekud**

| <b>Järeldused</b>   | <b>Ettepanekud</b>  |
|---|---|
| Töötajad teavad enda tööülesandeid, kuid ei tea, kuidas nende tulemuslikkust mõõdetakse.  | Koostada ametijuhendid, kus on toodud tööülesanded ja nende oodatavad tulemused.  |
| Organisatsioonis ei ole varasemalt töömõõdikutest räägitud.   | Koostada ametijuhendid, kus on toodud tulemuslikkuse mõõdikud.  |
| Ametikoha eesmärgid on sõnastamata / töötajad ei tea, mis on nende ametikoha eesmärk.   | Koostada ametijuhend, kus on toodud ametikoha eesmärk.  |
| Organisatsiooni eesmärgi sõnastus ei ole kõikidele töötajatele üheselt arusaadav.   | Sõnastada organisatsiooni eesmärk, kuhu tahetakse jõuda ja kuidas sinna jõutakse. Kommuniqueerida eesmärk kõikidele töötajatele ja siduda see nende tööülesannetega. Töötada välja ettevõtte missioon ja visioon. |
| Organisatsiooni koolitusprogramm on struktureerimata, mistõttu organisatsioonis koolitatud töötajatel puuduvad teatud teadmised ja oskused. | Koostada ametijuhend/ametikoha profiil, mille alusel koostatakse struktureeritud koolitusprogramm uutele töötajatele.   |
| Sisekommunikatsiooni parendamine.   | Koosolekud ja projektid arvutipõhiseks, mis oleksid jälgitavad kõikidele seotud osapooltele.  |
| Ametikohtade vastutusalad ei ole defineeritud.  | Koostada ametijuhend, kus on toodud ametikoha vastutus.   |
| Juhtkond ei analüüsi tööprotsessides tekkinud vigu.   | Kasutada järgmisel korral töö analüüsi läbi viies kriitilise analüüsi meetodit.   |
| Töötajate töömotivatsioon on madal.   | Iga 3-5 aasta tagant läbi viia töö analüüsi uuring, et tuvastada tegureid, mis suurendaksid töötajate huvi, motivatsiooni ja rahulolu oma tööga.  |
| Osakonna juhtidel puuduvad teoreetilised teadmised uute töötajate värbamiseks   | Koostada ametikoha profiilid koostöös tegevjuhiga, mida osakondade juhid saavad värbamisel kasutada.  |
| Tootmisosakonnas on töötajatel ülekoormus.  | Koostada ametijuhendid töötajate põhiselt, et oleks aru saada, mis on iga töötaja tööülesanded ning vastutus. Vajadusel korraldada osakonnatöö ringi.   |
| Töötajad ei saanud küsimusest õigesti aru ja vajasis lisainfot või olid küsimused keeruliselt koostatud.                                    | Töötajatele küsimused paremini lahti seletada või ankeetküsitlus viia läbi töötajatele mugavamas keskkonnas.  |

Töö analüüsi tulemused annavad piisavalt informatsiooni organisatsiooni eesmärkide uuendamiseks (Chinn & Hertz, 2010, lk 3). Esmase ettepanekuna, tuleks ettevõttel oma eesmärk ümber sõnastada nii, et see oleks mõistetav kõikidele töötajatele olenemata ametikohast ja nad saaksid aru, kuhu organisatsioon jõuda tahab, kuidas sinna jõutakse ning kuidas nende tööülesanded aitavad organisatsiooni lähemale selle eesmärgi saavutamisel. Sellega tagatakse, et töötajad saavad eesmärgist aru ja organisatsioon saab

enda eesmärgi täita. Lisaks võib ettevõtte töötada välja organisatsiooni missiooni ja visiooni, mis aitab samuti töötajatel aru saada, kuhu ja kuidas ettevõtte tahab jõuda.

Töö analüüsi tulemused on sisendiks struktuuri korrastamisele, mis annab ülevaate alluvussuhetest (Rahman & Nower, 2020, lk 334). Töötajate poolt toodi ankeetküsitluses välja, et ettevõttes tuleks korrastada struktuur, et oleks teada alluvussuhted ja töötajatel oleks selge, millise osakonna alla nad kuuluvad. Töö tulemusel on töö autor koostanud ettevõtte struktuuri joonise töö analüüsi ankeetküsitluse ja intervjuu alusel (vt lisa 4, lk 64). Joonisel on toodud kõik ametikohad ja sellele vastavate töötajate arv. Tartu osakonna juhi positsioon on hetkel täitmata, selletõttu puudub seal ka vastav number.

Lähtudes peatükk 2.2. analüüsi tulemustest, saab ettevõtte välja töötada ametikohtade ametijuhendid. Töö analüüsist saadud informatsiooni põhjal koostatud ametijuhendid annavad töötajale täpse ja aktuaalse info enda töökohustustest ja nende oodatavate tulemuste kohta, mis aitab organisatsioonil enda eesmärgi paremini saavutada (Siddique, 2004, lk 223). Samuti on selline analüüs juhile heaks ülevaateks, mida töötajad mõtlevad ning mida ettevõtte ootab. Tööjõu paremaks planeerimiseks tuleb ettevõttel koostada ametijuhendid ametikohtadele, millel hetkel puuduvad ametijuhendid ja lisaks kohandada need vastavalt töötajale. Ametijuhend peab sisaldama ametikoha tööülesandeid ja nende oodatavaid tulemusi, ametikoha eesmärgi, töökohanõuded, eriõiguste ja vastutuse määramist. Tulenevalt ametikohast võivad sama ametikoha töötajate tööülesanded erineda ja seetõttu võib muutuda ka ametikoha eesmärk (nt akende valmistaja/alumiiniumist avatäidete valmistaja).

Ankeetküsitlusest selgus, et tootmisosakonnas on töötajatel ülekoormus. Ametijuhendite koostamine töö analüüsi informatsiooni põhjal võimaldab organisatsioonil planeerida tööjõuvajadust süsteemselt ja kogu organisatsiooni hõlmavalt (Morgenson *et al.*, 2014, lk 1905). Autori ettepanek on tööjõu rakendamise parendamiseks koostada esmalt tootmisosakonna töötajatele ametijuhendid koostöös tegevjuhiga, et aru saada, kes mille eest vastutab ning vajadusel korraldada osakonnatöö ümber ning palgata uusi töötajaid. Lisaks tuleks töötajatega detailsemalt läbi rääkida, milline on nende nägemus, kuidas osakonna tööd paremini ümber korraldada. Alluvussuhete ja ametikoha rollide piiritlemine tagab, et töötajad teavad organisatsiooni igal tasandil selle panust ning töötajatel ei teki segadust alluvussuhete või vastutuse küsimustes. Töö autor on üheks töö



tulemuseks koostanud ametijuhendi näidise, mida ettevõtte saab täita igale ametikohale ja töötajale vastavalt (vt lisa 5, lk 65). Lisaks on töö autor koostanud paigaldusjuhi ametijuhendi näidise (vt lisa 6, lk 66).

Dokumendianalüüsist selgus, et ettevõtte pole koostatud ametikoha profiile ega puuduolevaid ametijuhendeid, sest pole töötajaid, kes nende koostamise eest vastutaks. Ankeetküsitlusest ja intervjuust selgus, et uute töötajate värbamise ja valikuga tegelevad osakondade juhid. Ettevõttel tuleks koostada ametikoha profiilid lähtudes peatükk 2.2 tulemustest, mis aitaksid osakonna juhtidel uute töötajate värbamisel. Morgenson *et al.* (2014, lk 1905) on välja toonud, et töö analüüsi tulemuste alusel välja töötatud valikusüsteem on õiglane ja suurendab valikuprotseduuride seotust tööpositsiooniga. Töö autor on koostanud ühe tulemusena ametikoha profiili näidise (vt lisa 7, lk 67), mida saab vastavalt ametikohale kohandada ja paigaldusjuhi ametikoha profiili näidise (vt lisa 8, lk 68). Ametijuhendite ja ametikohtade profiili koostamisel ja selle järgmisel tagatakse, et ametikohale palgatakse töötaja, mitte isikliku arvamus alusel, vaid vastavate oskuste ja teadmistega, kes antud positsioonile kvalifitseerub.

Ettevõttes tuleb välja töötada koolitusprogramm ametikohtadele, mis seda vajavad. Koolitusprogrammide väljatöötamiseks tuleks aluseks võtta töö analüüsi uuringu informatsioon ja selle tulemusel koostatud ametijuhendid (Rahman & Nower, 2020, lk 334). Oluline on esmalt koostada koolitusprogramm akende valmistaja/alumiiniumist avatäidete valmistaja ja projektijuht/klienditeenindaja ametikohtadele, kus võetakse tööle inimesi, kellel puudub antud ametikohal eelnev töökogemus või vastav haridus. Tubey *et al.* (2015, lk 142) rõhutas, et koolitusprogrammi loomine on üks osa juhtimisstrateegiast, millega pannakse paika kohanemisprotsesside kujundamine ja sellega tagatakse tööohutus. Lisaks ametijuhendile on ka ametikoha profiil sisend koolitustegevuste planeerimiseks, et oleks ülevaade, millised on töötajate vajalikud oskused ja teadmised ning millistel teemadel oleks vaja töötajaid koolitada.

Küsimuste tulemusel selgus, et töötajate töömotivatsioon on madal. Ühe ettepanekuna tuleks töö analüüsi uuringut regulaarselt iga paari aasta tagant läbi viia. Siddique (2004, lk 223) tõi välja, et selle tulemusel on võimalik tuvastada tegureid, mis suurendaksid töötajate huvi, motivatsiooni ja rahulolu oma tööga. Selleks, et hinnata, millal töö analüüsi uuesti läbi viia, tuleks töö analüüsi uuringu tulemusi tuleks uuesti läbi vaadata

iga teatud aja tagant. Töö analüüsi küsitluse uuesti läbiviimisel on üheks ettepanekuks küsimused vastajatele paremini lahti seletada või siis kasutada nende jaoks lihtsamaid ja arusaadavamaid termineid, mis võimaldaksid sisukaid vastuseid anda (Sanchez & Levine, 2012, lk 414; Chinn & Hertz, 2010, lk 9). Teisalt võib küsitlust läbi viia mugavamas keskkonnas, kus töötajal on võimalus esitada lisaküsimusi.

Ispas *et al.* (2011, lk 150) rõhutas, et kommunikatsiooni peamine roll on ettevõtte toetamine enda eesmärgede saavutamiseks. Sisekommunikatsiooni parendamiseks selgus uuringu vastustest et, tuleks läbi viia rohkem koosolekuid, mis aitaksid suurendada info liikumist ja viia projektid teatud määral arvutipõhiseks, et kõikidel osakondadel oleks ülevaade, millises etapis hetkel projekt on. Selleks, et ettevõtte tööd automatiseerida ja viia teatud protsessid arvutipõhiseks, tuleks hinnata tööde tegemise tõhusust. Selle hindamine aitab mõista töötajatel kui ka juhtidel, millised tööd oleks võimalik automatiseerida. Töötajate arvuti kasutamise oskus oli valdavalt hea, kuid neile, kelle arvutikasutamise oskus oli rahuldav või alla selle, tuleks töötajatele võimaldada koolitusi. Koolituste läbiviimine võimaldab töötajatel õppida uusi arvutiprogramme ning samuti annab staažikamatel töötajatel, kelle arvutikasutamise oskus kasin, seda parendada. See võimaldab projekti valmimise protsessi teha kiiremaks ja vähendab puudulikkust kommunikatsiooni tulenevaid probleeme vähendada.

Selgus, et ettevõttes ei analüüsita tööprotsessides tekkinud vigu. Siddique (2004, lk 223) tõi välja, et regulaarne töö analüüsi läbiviimine on tagasiside allikas nii töötajatele kui ka ülemustele. Selle parendamiseks on töö autor teinud ettepaneku kasutada analüüsimiseks kriitilise juhtumite meetodit, mida antud lõputöös töö analüüsi uuringu käigus meetodina ei kasutatud, kuid mis aitaks parendada antud probleemi. Tulemusena saab töötaja analüüsida, kuidas kriitilistes olukordades käituda ja mis on selleni viinud ning millised on selle olukorra tagajärjed, et edaspidi oleks võimalik kas töökorraldust või juhtimist parendada.

Ettevõtte tööjõu planeerimiseks ja paremaks rakendamiseks tuleb läbi viia muudatusi ja korrastada dokumentatsiooni, et organisatsiooni töökorralduslikku poolt parendada. Ettepanekuid tehti erinevaid. Tulemuse ja analüüsi põhjal on ametijuhendi ja ametikoha profiilide koostamine on kriitilise tähtsusega ning teised töökorraldus parendavad ettepanekud soovituslikud, mida juht saab vastavalt vajadusele rakendada. Ettepanekute

tegemisel lähtuti ettevõtte eesmärgist, töötajate ja juhi arvamusest ning teoreetilistest käsitlestest.

## KOKKUVÕTE

Antud lõputöös anti ülevaade töö analüüsi läbiviimisest. Töö analüüsi eesmärgiks on analüüsida ametikohti ja sellega seonduvat ning sellest lähtuvalt, mõista edukat töökogemust. See teadmine, töö analüüsi tulemuste põhjal, aitab ettevõttel koostada vajalikud dokumendid ametikohtade töökorraldusliku poole parandamiseks ja organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Oluline on, et ametikohtade tööülesanded ja oodatavad tulemused oleksid töötajatele arusaadavad. Organisatsiooni töö analüüsi uuringu tulemused annavad detailse informatsiooni, mis on sisendiks ettevõtte teiste personaliprotsesside planeerimiseks.

Uuringu läbiviimisel on oluline, et töö analüüsi protsess oleks struktureeritud ja vormistatud ning meetod oleks valitud vastavalt soovitud eesmärgile, mida ettevõtte tahab saavutada. Selle tulemused on olulised nii töötajale kui ka organisatsioonile, mis annavad objektiivse ülevaate ametikohal töötamiseks vajalikest oskustest ja teadmistest. Töötajale annab see selge ja aktuaalse ülevaate ametikoha eesmärgist, tööülesannetest ja oodatavatest tulemustest. Organisatsioonile annavad tulemused ülevaate, kuidas tööjõu planeerimisel paremini ettevõtte eesmärgi saavutada. Töö analüüsi peamisteks väljunditeks on ametijuhend ja ametikoha profiil. Töö analüüsi tulemuste kasutamine:

- aitab hinnata, kas organisatsiooni personaliprotsessid on õiglasel ja täpsel;
- suurendab töötajate tööülesannete täitmise tõhusust, loob parema töökeskkonna ja parandab ettevõtte tulemuslikkust;
- võimaldab tööjõudu paremini planeerida kogu organisatsiooni hõlmavalt.

Käesolev lõputöö uuris Koduaken OÜ ametikohtade töökorralduslikku poolt ja sellega kaasnevat probleemi. Koduaken OÜ töötajate seas viidi läbi töö analüüsi uuring, vastavalt töö analüüsi protsessile, millest lähtuvalt tehti ettepanekud organisatsiooni eesmärkide saavutamise, tööjõu planeerimise ja rakendamise parendamiseks. Uuringu

valimiks oli küsitlusele vastanud töötajate arv, milleks oli 18. Uurimismeetoditeks oli dokumendianalüüs, ankeetküsitlus ettevõtte töötajatega ja intervjuu tegevjuhiga.

Dokumendianalüüsist selgus, et ettevõttes puudub personaliprotsesside ja sellega seonduvate dokumentide korrastamiseks töötaja. Ankeetküsitluse ja intervjuu tulemusena saab järeldada, et ettevõttes on probleem sisekommunikatsiooniga ja segadus juhtimissüsteemis ning alluvussuhetes. Tulemustest lähtuvalt võib öelda, et üldjuhul töötajad teadsid oma tööülesandeid, kuid segadust tekitasid nii organisatsiooni kui ka ametikoha eesmärgid ja oodatavad töötulemused, mistõttu ei osata enda ametikoha tööülesandeid siduda organisatsiooni eesmärgi täitmisega.

Autor koostas töö analüüsi uuringu tulemustena ametijuhendi ja ametikoha profiili näidised, mida ettevõtte saab vastavalt ametikohale ning töötajale kohandada. See tagab, et uute töötajate värbamine oleks läbipaistev, töötaja valitakse vastavalt kvalifikatsioonile ja ettevõtte töötajad teavad, kuidas nende ametikoht aitab organisatsiooni eesmärkide saavutamisele kaasa. Ettevõttel puudus struktuuri joonis, mis tekitas alluvussuhetes arusaamatusi, mille autor ühe töö tulemusena koostas ankeetküsitluse ja intervjuu tulemuste põhjal.

Lõputöös püstitatud eesmärk ja sellest tulenevad uurimisülesanded said täidetud ning küsimustele leiti vastused. Jõuti selgusele, milline on töö analüüsi roll personalijuhtimises ja milline on töö analüüsi protsess, meetodid ja väljundid. Toetudes tulemustele tuleks tööjõu paremaks planeerimiseks ja rakendamiseks ettevõttel esmalt koostada kõikidele ametikohtade ja töötajatele ametijuhendid ning ametikoha profiilid ning siis jätkata teiste ettepanekutega. Töö autor leiab, et töö analüüsi uuringut tuleks iga 3-5 aasta tagant uuesti läbi viia või suuremate muudatuste korral tihedamini, et näha tegureid, mis suurendaksid töötajate rahulolu tööga. Uuringu uuesti läbiviimisel tuleks ettevõttel üle vaadata töö analüüsi meetodid ja valida uuringu eesmärgile vastavalt sobilik meetod.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Adityareza, A. (2015). Job Analysis with Comparison Table Method of Questionnaire, Interview and Observation. *Journal of Business and Management*, 4(1), 9-17.
- Ahmad, R., Yee, K., Isa, K., Soon, N., & Sapry, H. (2019). The Job Specification and Job Description for Indonesian Workers in Malaysian Construction Industry. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 8(5), 242-244. <https://doi.org/10.35940/ijeat.E1036.0585C19>
- Brawley, A. M., & Pury, C. L. (2016). It's Like Doing a Job Analysis: You Know More About Qualitative Methods Than You May Think. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 753-760. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.86>
- Cates, T., Randall, E., & Cooke, E. (2015). Job Analysis: The First Step in Selecting and Training Salespeople. 192-196.
- Chinn, R., & Hertz, N. (2010). *Job Analysis: A Guide for Credentialing Organizations*. Council on Licensure, Enforcement and Regulation. CLEAR.
- Clifford, J. (1994). Job Analysis: Why Do It and How Should It Be Done? *Public Personnel Management*, 23(2), 321-340. <https://doi.org/10.1177/009102609402300211>
- DeCenzo, D., & Robbins, S. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management* (12th ed.). John Wiley & Sons.
- Firmast. (s. a.). Koduaken. <https://www.koduaken.ee/firmast/>
- Ispas, I.-A., Bacali, L., & El Khayat, G. (2011). Novel tools for managing human needs and communication in human resources management (II). *Review of Management & Economic Engineering*, 10(1), 147-156.
- Kemp Ellington, J., Brannick, M., & Levine, E. (2015). *Job Specification*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050137>
- Kshatriya, S. (2016). Linkage of Job Analysis to Performance Management: A Case Study. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 6(9), 202-222.

- Morgenson, F., & Campion, M. (2000). Accuracy in job analysis: toward an inference-based model. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 819-827.  
[https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<819::AID-JOB29>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<819::AID-JOB29>3.0.CO;2-I)
- Morgenson, F., Brannick, M., & Levine, E. (2019). *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Morgenson, F., Spitzmuller, M., Garza, A., & Campion, M. (2014). Pay Attention! The Liabilities of Respondent Experience and Carelessness When Making Job Analysis Judgments. *Journal of Management*, 42(7), 1904-1933.  
<https://doi.org/10.1177/0149206314522298>
- Ospina, J., Langford, T., Henry, K., & Nelson, T. (2019). Using Job Analysis Techniques to Understand Training Needs for Promotores de Salud. *Health Promotion Practice*, 20(3), 455-465. <https://doi.org/10.1177/1524839918763584>
- Rahman, N., & Nower, N. (2020). An Evaluation of the Job Analysis Process in the Private Commerical Banks of Bangladesh. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 332-348. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i1.16332>
- Riana, G., Suparna, G., Suwandana, G., & Kot, S. (2020). Human resource management in promoting innovation and organizational performance. *Problems and Perspective in Management*, 18(1), 107-118. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.10](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.10)
- Rohr, S. (2016). Harnessing the power of the job description. *Human Resource Management International Digest*, 24(6), 8-11. <https://doi.org/10.1108/HRMID-09-2015-0143>
- Rothwell, W., Lindholm, J., Yarrish, K., & Zaballero, A. (2012). *The Encyclopedia of Human Resource Management: HR Forms and Job Aids*. Pfeiffer.
- Sackett, P., & Laczko, R. (2003). Job and work analysis. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 21-37.  
<https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1202>
- Saif, N., Khan, M., Rehman, K., Rehman, Z., Nawa, T., & Naqeeb, M. (2013). Competency based Job Analysis. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(1), 105-111.

- Sanchez, J., & Levine, E. (2012). The Rise and Fall of Job Analysis and the Future of Work Analysis. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 397-425.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100401>
- Siddique, C. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 219-244.  
<https://doi.org/10.1080/0958519032000157438>
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87-99. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.03.004>
- Smith, K. (2015). Conducting Thorough Job Analyses and Drafting Lawful Job Description. *Employment Relations Today*, 41(4), 95-99.
- Tubey, R., Rotich, K., & Kurgat, A. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *European Journal of Business and Management*, 7(9), 139-149.
- Wilson, M. (2007). *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*. Routledge.
- Wooten, W., & Prien, E. (2007). Synthesizing Minimum Qualifications Using an Occupational Area Job Analysis Questionnaire. *Public Personnel Management*, 36(3), 307-314. <https://doi.org/10.1177/009102600703600308>
- Yong, J., Yusliza, M.-Y., Ramayah, T., Jabbour, C., Sehnem, S., & Mani, V. (2019). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy & the Environment*, 29(1), 212-228. <https://doi.org/10.1002/bse.2359>



## Lisa 1. Töö analüüsi uuringu ankeetküsitlus

| Küsimus  | Vastuse variant   | Teoreetiline alus                   |
|--|---|-------------------------------------|
| <b>ÜLDINE</b>                                      |   | Morgenson, Brannick, & Levine, 2019 |
| Vanus  | Valik: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kuni 30</li> <li>• 30-40</li> <li>• 40-50</li> <li>• 50+</li> </ul>   |                                     |
| Ametikoht  | Valik: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Akende valmistaja/alumiiniumist avatäidete valmistaja</li> <li>• Paigaldaja</li> <li>• Autojuht</li> <li>• Klienditeenindaja/projektijuht</li> <li>• Laotööline</li> <li>• Juht</li> <li>• Muu: avatud vastus</li> </ul>  |                                     |
| Osakond  | Valik: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tootmine</li> <li>• Paigaldus</li> <li>• Tartu</li> <li>• Müük</li> <li>• Administratsioon</li> </ul>   |                                     |
| Tööstaaž   | Avatud  |                                     |
| Otsese juhi ametikoha nimetus                      | Valik (võib mitu valida): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tootmisjuht</li> <li>• Alu juht</li> <li>• Paigaldusjuht</li> <li>• Raamatupidaja</li> <li>• Tegevjuht</li> <li>• Juhatuse liige</li> </ul>  |                                     |
| Otseses alluvuses olevate ametikohtade nimetus(ed) | Valik (võib mitu valida): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Akende valmistaja/alumiiniumist avatäidete valmistaja</li> <li>• Paigaldaja</li> <li>• Autojuht</li> <li>• Klienditeenindaja/projektijuht</li> <li>• Laotööline</li> <li>• Raamatupidaja</li> <li>• Tegevjuht</li> <li>• Juhatuse liige</li> <li>• Alluvad puuduvad</li> </ul> |                                     |

## Lisa 1 järg

|  |        |   |
|--|--------|---|
| Millise ametikoha täitja asendab Teid äraolekul? (Kui on mitu asendajat, siis täpsustada asendamise ulatus.)   | Avatud |   |
| Millist ametikohta asendate Teie kellegi äraolekul?  | Avatud |   |
| <b>TÖÖÜLESANDED</b>  |        |   |
| Mis on ametikoha eesmärk? Miks seda ametikohta vaja on?  | Avatud | Ospina <i>et al.</i> , 2019, lk 457<br>Ispas <i>et al.</i> , 2011, lk 150 |
| Millised on ametikoha peamised tööülesanded? Reasta need tähtsuse järjekorras, alustades kõige olulisemast.  | Avatud | Kshatriya, 2016, lk 205   |
| Kuidas mõõdetakse ametikoha tööülesannete tulemuslikkust?  | Avatud | Tubey <i>et al.</i> , 2015, lk 142  |
| Kuidas on tööülesanded seotud organisatsiooni eesmärkidega?  | Avatud | Tubey <i>et al.</i> , 2015, lk 142  |
| Milline on antud ametikoha vastutus? (Vastutus - Mis juhtub organisatsiooni kui terviku, üksuse või kolleegidega töös juhul, kui selle ametikoha täitja jätab midagi tegemata?)  | Avatud | Belios, 2007, viidatud Ispas <i>et al.</i> , 2011, lk 150 vahendusel      |
| Millised on antud ametikohast tulenevad eriõigused? (Palun mõtle, millised õigused tulenevad just sellest ametikohast, nt õigus omada ligipääsu arvutiprogrammidele, õigus allkirjastada lepinguid. Proovi vältida loetlemisel õigusi, mis laienevad kõikidele töötajatele.) | Avatud | Ospina <i>et al.</i> , 2019, lk 457<br>Ispas <i>et al.</i> , 2011, lk 150 |
| Kellega ja mis küsimustes suhtled väljastpoolt organisatsiooni?  | Avatud | Ispas, Bacali, & El Khayat, 2011, lk 150                                  |

## Lisa 1 järg

|  |  |   |
|--|--|---|
| Kes on kõige olulisemad organisatsioonisesed kontaktid?  | Avatud   | Ispas, Bacali, & El Khayat, 2011, lk 150  |
| Milliseid töövahendeid oma ametikohal kasutate?  | Avatud   | Wooten & Prien, 2007, lk 309  |
| Muud olulised tähelepanekud ametikohal, mida eelnevad küsimused ei katnud.   | Avatud, ei ole kohustuslik.  |   |
| <b>OSKUSED</b>   |  |   |
| Milline on Teie haridustase?   | Valik: <ul style="list-style-type: none"> <li>• põhiharidus</li> <li>• keskharidus</li> <li>• kutseharidus</li> <li>• kõrgharidus</li> </ul>   | Wooten & Prien, 2007, lk 309  |
| Milline oli Teie varasem antud ametikohta toetav töökogemus?   | Avatud   | Sanchez & Levine, 2012, lk 401<br>Wooten & Prien, 2007, lk 309                                |
| Millised on Teie erialased teadmised enda ametikohal töötamiseks?  | Avatud   | Tubey <i>et al.</i> , 2015, lk 142<br>Kshatriya, 2016, lk 205<br>Wooten & Prien, 2007, lk 309 |
| Milline on Teie keeleoskus ja mis tasemel? (kirjutage keel ja selle taha keeleoskusele vastav taseme number nt: vene keel - 3)<br>1. algtase, 2. kasin, 3. rahuldav, 4. hea, 5. väga hea | Avatud   | Rothwell <i>et al.</i> , 2012, lk 21  |
| Milline on Teie arvuti kasutamise oskus?   | Valik: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1. algtase</li> <li>• 2. kasin</li> <li>• 3. rahuldav</li> <li>• 4. hea</li> <li>• 5. väga hea</li> <li>• Ametikoht ei nõua arvuti kasutamise oskust.</li> </ul> | Wooten & Prien, 2007, lk 309  |
| Milliseid arvutiprogramme Te oma ametikohal kasutate?  | Valik: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koduaken intra</li> <li>• Logitec</li> <li>• Merit</li> <li>• Microsoft</li> <li>• Klaes</li> <li>• Ei kasuta</li> </ul>   | Wooten & Prien, 2007, lk 309  |
| Milliseid sotsiaalseid oskusi ja isiksuseomadusi antud ametikohal töötamine eeldab?  | Avatud   | Morgenson <i>et al.</i> , 2014, lk 1905   |

## Lisa 1 järg

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| Muud oskused või kogemused, mida eelnevad küsimused ei katnud, mis on Teie ametikohal olulised. | Avatud, ei ole kohustuslik. |
| <b>ETTEVÕTTELE</b>  | Siddique, 2004, lk 223      |
| Milliseid töökorralduslike muudatusi peaks ametikoha paremaks toimimiseks ettevõtte tegema?     | Avatud                      |
| Milliseid muudatusi tuleks organisatsiooni üldises töös läbi viia?                              | Avatud                      |
| Mida tehakse ettevõttes hästi?  | Avatud                      |
| Mida võiks ettevõttes paremini teha?  | Avatud                      |

## Lisa 2. Töö analüüsi uuringu intervjuu küsimused

| Küsimus  | Teoreetiline allikas  |
|--|---|
| Mis on ametikoha eesmärk?  | Ospina <i>et al.</i> , 2019, lk 457<br>Ispas <i>et al.</i> , 2011, lk 150 |
| Millised on ametikoha kõige olulisemas tööülesanded?                               | Kshatriya, 2016, lk 205   |
| Millised on ametikoha eriõigused?  | Ospina <i>et al.</i> , 2019, lk 457<br>Ispas <i>et al.</i> , 2011, lk 150 |
| Millised on ametikoha tööülesannete oodatavad tulemused ja kuidas neid mõõdetakse? | Tubey <i>et al.</i> , 2015, lk 142  |
| Millised on organisatsiooni eesmärgid?   | Riana <i>et al.</i> , 2020, lk 107  |
| Kuidas on ametikoha eesmärgid seotud organisatsiooni eesmärkidega?                 | Tubey <i>et al.</i> , 2015, lk 142  |

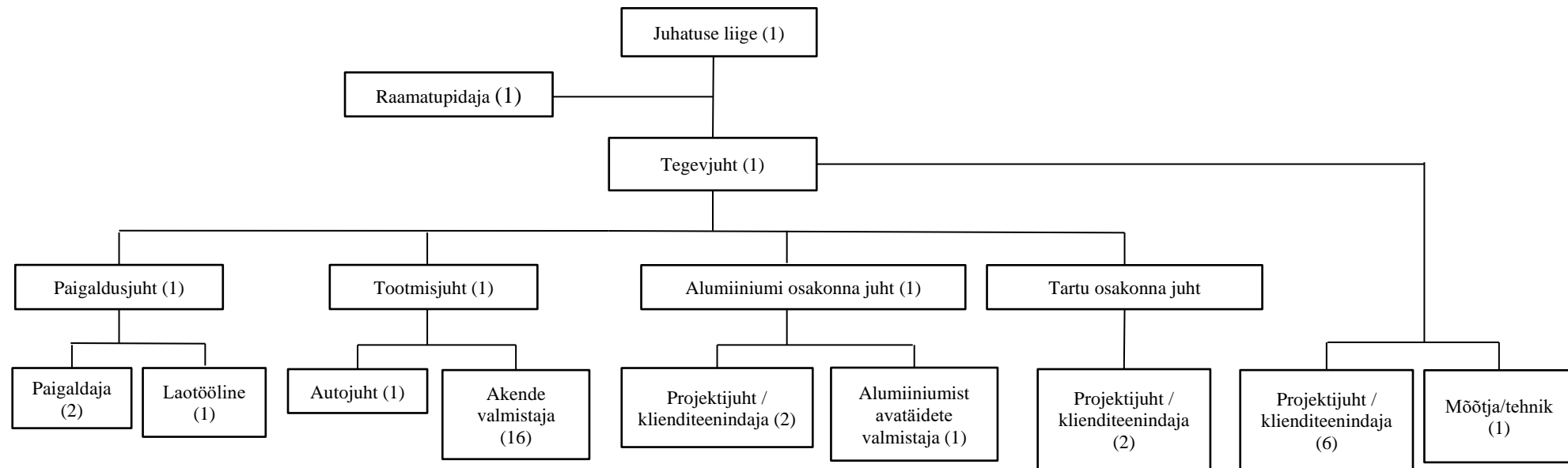
### Lisa 3. Järeldused ja ettepanekud koos teoreetilise alusega

| Järeldused  | Ettepanekud  | Teoreetiline alus   |
|---|--|---|
| Töötajad teavad enda tööülesandeid, kuid ei tea, kuidas nende tulemuslikkust mõõdetakse.  | Koostada ametijuhendid, kus on toodud tööülesanded ja nende oodatavad tulemused.   | Ametikohal nõutavad omadused peavad olema seotud töövaldkonnaga ja mõõdetavad, näiteks oskus tööd lõpule viia vastavalt määratud ajaperioodile (Ahmad <i>et al.</i> , 2019, lk 242).  |
| Organisatsioonis ei ole varasemalt töömõõdikutest räägitud.   | Koostada ametijuhendid, kus on toodud tulemuslikkuse mõõdikud.   | Töötajatele annab töö analüüsi tulemuste põhjal koostatud ametijuhend aktuaalse ja täpse info enda töökohustuste ja oodatavate tulemuste kohta, mis annab töötajatele selge suuna ja eesmärgid (Siddique, 2004, lk 223).  |
| Ametikoha eesmärgid on sõnastamata / töötajad ei tea, mis on nende ametikoha eesmärk.   | Koostada ametijuhend, kus on toodud ametikoha eesmärk.   | Töötaja jaoks aitab selge ametijuhend mõista kohustusi ja vastutust, tööülesannete olulisust ja seda, kuidas nende tööpositsioon aitab kaasa organisatsiooni missioonile, eesmärkidele (Belios, 2007, viidatud Ispas <i>et al.</i> , 2011, lk 150 vahendusel).  |
| Organisatsiooni eesmärgi sõnastus ei ole kõikidele töötajatele üheselt arusaadav.   | Sõnastada organisatsiooni eesmärk, kuhu tahetakse jõuda ja kuidas sinna jõutakse. Kommunikeerida eesmärk kõikidele töötajatele ja siduda see nende tööülesannetega. Töötada välja ettevõtte missioon ja visioon. | Töö analüüsi tulemused on piisavalt üksikasjalikud, et organisatsioon saaks uuendada ettevõtte eesmärgi (Chinn & Hertz, 2010, lk 3). Kommunikatsiooni peamine roll on organisatsiooni toetamine selle eesmärkide saavutamisel (Ispas <i>et al.</i> , 2011, lk 150).   |
| Organisatsiooni koolitusprogramm on struktureerimata, mistõttu organisatsioonis koolitatud töötajatel puuduvad teatud teadmised ja oskused. | Koostada ametijuhend/ametikoha profiil, mille alusel koostatakse struktureeritud koolitusprogramm uutele töötajatele.  | Organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks tuleb paika panna juhtimisstrateegia, mille üheks osaks on kohanemisprotsesside kujundamine ja tööohutuse tagamine (Tubey <i>et al.</i> , 2015, lk 142). Töö analüüsi tulemused on sisendiks koolitus- ja arendustegevuste kavandamiseks (Rahman & Nower, 2020, lk 334). |

### Lisa 3 järg

|  |   |  |
|--|---|--|
| Sisekommunikatsiooni parendamine   | Koosolekud ja projektid arvutipõhiseks, mis oleksid jälgitavad kõikidele seotud osapooltele.  | Kommunikatsiooni peamine roll on organisatsiooni toetamine selle eesmärkide saavutamisel. Töötajad peavad neile edastatud informatsioonist selgelt ja õigesti aru saama (Ispas <i>et al.</i> , 2011, lk 150).  |
| Ametikohtade vastutusalad ei ole defineeritud.   | Koostada ametijuhend, kus on toodud ametikoha vastutus.   | Rollide ja kohustuste selge määratlemine läbi töö analüüsi tagab, et organisatsiooni hierarhia igal tasandil mõistetakse töötaja panust (Siddique, 2004, lk 221).  |
| Juhtkond ei analüüsi tööprotsessides tekkinud vigu.  | Kasutada järgmisel korral töö analüüsi läbi viies kriitilise analüüsi meetodit.   | Regulaarne töö analüüsi läbiviimine on tagasiside allikas töötajatele ja nende ülemustele (Siddique, 2004, lk 223).  |
| Töötajate töemotivatsioon on madal.  | Iga 3-5 aasta tagant läbi viia töö analüüsi uuring, et tuvastada tegureid, mis suurendaksid töötajate huvi, motivatsiooni ja rahulolu oma tööga.      | Ennetav töö analüüs tõstab organisatsiooni tulemuslikkust, edendades töös positiivset suhtumist ja pühendumust tööle ning tuvastada tegureid, mis suurendaksid töötajate huvi, motivatsiooni ja rahulolu oma tööga (Siddique, 2004, lk 223).   |
| Osakonna juhtidel puuduvad teoreetilised teadmised uute töötajate värbamiseks                            | Koostada ametikoha profiilid koostöös tegevjuhiga, mida osakondade juhid saavad värbamisel kasutada.  | Töö analüüsi tulemuste alusel välja töötatud valikusüsteem on õiglane, suurendades valikuprotseduuride seotust tööpositsiooniga ja aidates valikusüsteemil vastu pidada juriidilistele väljakutsetele (Morgenson <i>et al.</i> , 2014, lk 1905).   |
| Tootmisosakonnas on töötajatel ülekoormus.   | Koostada ametijuhendid töötajate põhiselt, et oleks aru saada, mis on iga töötaja tööülesanded ning vastutus. Vajadusel korraldada osakonnatöö ringi. | Töö analüüsist saadud teave võimaldab organisatsioonil planeerida tööjõuvajadust süsteemselt ja kogu organisatsiooni hõlmavalt (Morgenson <i>et al.</i> , 2014, lk 1905). Organisatsiooni jaoks aitab selge ametijuhend kindlaks määrata kõige sobivam töötaja uute ülesannete täitmiseks ning töökoormuste ühtlustamiseks (Ispas <i>et al.</i> , 2011, lk 150). |
| Töötajad ei saanud küsimusest õigesti aru ja vajasis lisainfot või olid küsimused keeruliselt koostatud. | Töötajatele küsimused paremini lahti seletada või ankeetküsitlus viia läbi töötajatele mugavamas keskkonnas.  | Küsimused detailselt läbi mõelda, et kõik oleks korrektselt arusaadav ja küsimused võimaldaksid sisukaid vastuseid anda (Sanchez & Levine, 2012, lk 414; Chinn & Hertz, 2010, lk 9).   |

#### Lisa 4. Koduaken OÜ struktuur





## Lisa 5. Ametijuhendi näidis

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| <b>ÜLDSÄTTED</b>   |                               |
| Ametikoha nimetus  |                               |
| Otsene juht  |                               |
| Alluvad  |                               |
| Kes asendab  |                               |
| Keda asendab   |                               |
| Asukoht struktuuris  |                               |
| <b>AMETIKOHA EESMÄRK</b>   |                               |
| Ametikoha eesmärk on ...   |                               |
| <b>AMETIKOHA TÖÖÜLESANDED JA TULEMUSED</b>                       |                               |
| <b>Tööülesanded</b>  | <b>Oodatav tulemus</b>        |
| Tööülesanne 1  | Tööülesande 1 oodatav tulemus |
| <b>KONTAKTID</b>   |                               |
| Olulised organisatsioonisisesed kontaktid                        |                               |
| Olulised organisatsioonivälised kontaktid                        |                               |
| <b>ERIÕIGUSED</b>  |                               |
| Ametikoha tööülesannete täitmiseks tulenevad eriõigused on...    |                               |
| <b>NÕUDMISED AMETIKOHA TÄITJALE</b>                              |                               |
| Haridus  |                               |
| Töökogemus   |                               |
| Erialased teadmised  |                               |
| Arvuti kasutamise<br>oskus/arvutiprogrammide kasutamise<br>oskus |                               |
| Keeleoskus   |                               |
| Sotsiaalsed oskused  |                               |
| Muud olulised oskused  |                               |

Otsene juht (nimi ja allkiri):

Töötaja (nimi ja allkiri):

Kuupäev:

## Lisa 6. Ametijuhendi näidis paigaldusjuhile

|   |  |
|---|--|
| <b>ÜLDSÄTTED</b>  |  |
| <b>Ametikoha nimetus</b>  | Paigaldusjuht  |
| <b>Otsene juht</b>  | Tegevjuht  |
| <b>Alluvad</b>  | Paigaldaja<br>Laotööline   |
| <b>Kes asendab</b>  | Tegevjuht  |
| <b>Keda asendab</b>   | Ei asenda  |
| <b>Asukoht struktuuris</b>  | Paigaldus osakond  |
| <b>AMETIKOHA EESMÄRK</b>  |  |
| Ametikoha eesmärk on paigalduse, viimistluse, transpordi ja tööde üleandmise sujuv ja tähtaegne korraldamine. Paigalduse, transpordi ja viimistluse tähtaegne organiseerimine, lao töö organiseerimine. |  |
| <b>AMETIKOHA TÖÖÜLESANDED JA TULEMUSED</b>  |  |
| <b>Tööülesanded</b>   | <b>Oodatav tulemus</b>   |
| Paigaldus- ja viimistlustööde juhtimine ning korraldamine koostöös projektijuhtidega;   |  |
| Vajalike paigaldusmaterjalide planeerimine, tellimine, jälgimine ja kuluks kandmine;  |  |
| Viimistlustööde organiseerimine;  |  |
| Lao töö organiseerimine;  |  |
| Reklamatsioonide lahendamise korraldus;   |  |
| Toodete ja teenuste väljastamise korraldamine, jälgimine ja dokumenteerimine;   |  |
| Kulude arvestamine;   |  |
| Paigalduspersonali töö korraldus, sh värbamine, palgaarvestus;  |  |
| <b>KONTAKTID</b>  |  |
| <b>Olulised organisatsioonisisised kontaktid</b>  | Juhid, paigaldajad, laomees, projektijuhid, autojuht.  |
| <b>Olulised organisatsioonivälised kontaktid</b>  | Alltöövõtjad, koostööpartnerid, kliendid.  |
| <b>ERIÕIGUSED</b>   |  |
| Ametikoha tööülesannete täitmiseks tulenevad eriõigused on aktide allkirjastamise õigus ja Koduaken Intra programmis teatud moodulite kasutamise õigus.   |  |
| <b>NÕUDMISED AMETIKOHA TÄITJALE</b>   |  |
| <b>Haridus</b>  | Keskharidus  |
| <b>Töökogemus</b>   | Varasem töökogemus tootmisettevõttes.  |
| <b>Erialased teadmised</b>  | Erialased teadmised juhtimisest.   |
| <b>Arvuti kasutamise oskus/arvutiprogrammide kasutamise oskus</b> (1 – algtase, 2 – kasin, 3 – rahuldav, 4 – hea, 5 – väga hea)   | Arvuti kasutamise oskus vähemalt tasemel 4.  |
| <b>Keeleoskus</b> (1 – algtase, 2 – kasin, 3 – rahuldav, 4 – hea, 5 – väga hea)   | Eesti keel vähemalt tasemel 4, vene keel vähemalt tasemel 3, inglise keele oskus vähemalt tasemel 2. |
| <b>Sotsiaalsed oskused</b>  | Empaatiavõime, analüütiline mõtlemine, läbirääkimisoskus, juhtimisoskus.                             |
| <b>Muud olulised oskused ja teadmised</b>   | Organiseerimisvõime, tehnilised teadmised, B – kategooria juhtimislubade olemasolu.                  |

**Lisa 7. Ametikoha profiili näidis**

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>TÖÖKIRJELDUS</b>            |  |
| <b>Otsene juht</b>             |  |
| <b>Alluvad</b>                 |  |
| <b>Kes asendab</b>             |  |
| <b>Keda asendab</b>            |  |
| <b>Töö eesmärk</b>             |  |
| <b>Põhilised tööülesanded</b>  |  |
| <b>Vastutus</b>                |  |
| <b>Õigused</b>                 |  |
| <b>Töötingimused</b>           |  |
| <b>Töövahendid</b>             |  |
| <b>NÕUDED AMETIKOHALE</b>      |  |
| <b>Haridus</b>                 | Valdkond, tase   |
| <b>Täiendkoolitus</b>          | Valdkond   |
| <b>Töökogemus</b>              | Valdkond, ulatus   |
| <b>Oskused töö tegemiseks</b>  | Oskused ilma milleta ei ole võimalik tööd teha               |
| <b>Isikuomadused</b>           |  |
| <b>Arvuti kasutamise oskus</b> | Programmid 1-algtase; 2-kasin; 3-rahuldav; 4-hea; 5-väga hea |
| <b>Keeleoskus</b>              | 1-algtase; 2-kasin; 3-rahuldav; 4-hea; 5-väga hea            |
| <b>Tööle asumise aeg</b>       |  |
| <b>Lisainfo</b>                |  |

## Lisa 8. Ametikoha profiili näidis tootmisjuhile

|  |   |
|--|---|
| <b>TÖÖKIRJELDUS</b>  |   |
| <b>Otsene juht</b>   | Tegevjuht   |
| <b>Alluvad</b>   | Akende valmistaja<br>Autojuht   |
| <b>Kes asendab</b>   | Tegevjuht   |
| <b>Keda asendab</b>  | Akende valmistaja   |
| <b>Töö eesmärk</b>   | Töö eesmärk on vastavalt müügi koostatud tellimuste registrile tagada tellimuste tähtaegne ja kvaliteetne valmimine kasutades kõiki juhtimiseks vajalike vahendeid.   |
| <b>Põhilised tööülesanded</b>  | Tootmiskorralduse juhtimine, sh töö ettevalmistus ja planeerimine müügi andmete alusel;<br>Materjali planeerimine ja tellimine;<br>Tootmispersonali värbamine ja juhtimine;<br>Tootmise tööaja- ja palgaarvestus;<br>Muud tootmisega seotud tegevused, sh juhatuses suhtlus, ettepanekud tootmise paremaks toimimiseks jne. |
| <b>Vastutus</b>  | Töö tegemata jätmisel puudub tootmisosakonna töö korraldus.   |
| <b>Õigused</b>   | Allkirjaõigus tarnijatele.  |
| <b>Töötingimused</b>   | Oma kontoriruum.  |
| <b>Töövahendid</b>   | Arvuti, töötelefon, tööauto.  |
| <b>NÕUDED AMETIKOHALE</b>  |   |
| <b>Haridus</b>   | Haridustase pole eelduseks. Vähemalt keskhariduse omamine on eelis.   |
| <b>Täiendkoolitus</b>  | -   |
| <b>Töökogemus</b>  | Varasem positiivne tootmisvaldkonna töökogemus, mis toetab ametikoha tööülesannete täitmist.  |
| <b>Oskused töö tegemiseks</b>  | Inimeste juhtimise oskus.   |
| <b>Isikuomadused</b>   | Empaatiavõime, avatud suhtleja.   |
| <b>Arvuti kasutamise oskus (1-algtase; 2-kasin; 3-rahuldav; 4-hea; 5-väga hea)</b> | Microsoft – 3.  |
| <b>Keeleoskus (1-algtase; 2-kasin; 3-rahuldav; 4-hea; 5-väga hea)</b>              | Eesti keel – 4, vene keel – 3, inglise keel – 3.  |
| <b>Tööle asumise aeg</b>   |   |
| <b>Lisainfo</b>  |   |

## SUMMARY

### JOB ANALYSIS ON THE EXAMPLE OF KODUAKEN OÜ

Liisi Siil

Performing job analysis allows the organization to increase its performance. The organization can respond more quickly to changes in employee behaviour and the environment. As a result of the job analysis, it is possible to assess the real need for personnel or skills in the company, which in turn allows to increase the efficiency of personnel activities and reduce costs. The result of the information from job analysis is an input for planning personnel development activities.

Most Estonian companies have started small and with only few employees and have grown and expanded over the years. This thesis is useful for organizations with a similar history, which once started with a few employees and are now expanding. At some point the need arises to formal employment relationships and documentation related to it.

This thesis provides an overview of conducting a job analysis. The specific objective of this study was to analyse job analysis survey results and prepare proposals for better planning and implementation of the workforce to achieve the goals of the organization better. The research object of the dissertation is the production company Koduaken OÜ, which started its company with some employees. Today, the number of the company's employees has grown, and the organization has expanded not only to Tallinn but also to Tartu. It is a small company with 38 employees at the time of the thesis writing which has operated for more than 23 years. With the expansion of the company, problems with internal communication and misunderstandings and ambiguities in the performance of duties and subordination started to arise.

The thesis seeks answers to the following research questions:

- What is the role of job analysis in human resource management?
- What are the work analysis process, methods, and outputs?

To achieve the aim of the thesis, the following research tasks are set:

- To give an overview of the analysis of work in personnel management processes;
- Outline the process of work analysis and methods for performing work analysis;
- Analyse the outputs of job analysis;
- To give an overview of Koduaken OÜ and the survey methodology;
- Analyse the results of the job analysis survey and interview;
- Present conclusions and suggestions for improving workforce planning and implementation.

To solve the research tasks, the author studies the process, methods, and outputs of job analysis. The process of job analysis is to do preliminary work of the organization, choose the right method which fits the purpose of the study, analysing job analysis results and prepare improvement proposals. There are many different methods to collect job analysis data. The most used methods are questionnaire, document analysis, interview, and observation. The main outputs of job analysis are job description and job specification.

Data was collected using a job analysis survey among the employees of the organization, a semi-structured interview with the CEO of the company and document analysis. A case-study approach was used to allow deeper insight into understanding and explaining the workforce problems of the organization. There was a total of 18 respondents, from which a sample was formed. The results of the empirical study indicated that the company does not have an employee to organize personnel processes and its related documents. As a result of the questionnaire survey and interview, it can be concluded that there is a problem with internal communication in the company and employees do not know what the company's goal is, which results in employees not knowing how to link their job tasks to the organization's goal.

In summary, these results show that to plan and implement the workforce better, for the company to achieve its goals, the company should first prepare job descriptions for all positions and employees and job specification for all positions, and then proceed with

other proposals. The author of the thesis considers that the job analysis survey should be repeated every 3-5 years or more frequently in case of major changes to see the factors that would increase employee job satisfaction. When re-performing the job analysis, the company should review the job analysis methods and select the appropriate method according to the purpose of the study.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Liisi Siil,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose töö analüüsi läbiviimine Koduaken OÜ näitel,

mille juhendaja on Jaana Kikas, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Liisi Siil*

**19.05.2021**